

APLICACIÓN DEL MERCADEO EN EMPRESAS DE TIPO INDUSTRIAL

WILFER RAMÍREZ SERNA

Asesor temático: Bernardo León Restrepo Builes

Asesora metodológica: Mónica Henao Cálad

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – MBA

MEDELLÍN

2014

CONTENIDO

	Pág.
1. Introducción.....	7
2. Marco conceptual sobre la aplicación del mercadeo en empresas de tipo industrial	14
2.1 Los mercados industriales	14
2.2 Características de los mercados industriales	15
2.3 Tipos de productos	17
2.4 Naturaleza de la demanda	18
2.5 La mezcla de mercadeo	19
2.5.1 Producto	19
2.5.2 Precio.....	20
2.5.3 Distribución.....	21
2.5.4 Promoción	21
2.6 Marca <i>B2B</i>	22
2.7 Segmentación	24
2.8 Posicionamiento	27
2.9 El proceso de las compras industriales.....	29
3. Aspectos metodológicos.....	32
4. Propuesta estructura para la implementación de la planeación del mercadeo en empresas industriales	34
4.1 Conocimiento del cliente.....	34
4.2 Análisis externo.....	35
4.3 Análisis interno	36
4.4 Análisis competitivo.....	36

4.5 Generadores de valor para el sector	38
4.6 Propuesta de valor de la empresa	39
4.7 Generadores de valor.....	40
4.8 Ventaja competitiva.....	40
4.9 Direccionamiento estratégico	41
4.10 Posicionamiento de la empresa	41
4.11 Estrategias de la mezcla de mercadeo	41
4.12 Los indicadores del mercadeo	45
5. Presentación de resultados del trabajo de campo	46
6. Conclusiones y recomendaciones	63
7. Análisis al trabajo de campo	69
Referencias bibliográficas.....	71

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Pregunta 1	49
Gráfico 2. Pregunta 2	490
Gráfico 3. Pregunta 3	50
Gráfico 4. Pregunta 4	51
Gráfico 5. Pregunta 5	51
Gráfico 6. Pregunta 6	52
Gráfico 7. Pregunta 7	52
Gráfico 8. Pregunta 8	53
Gráfico 9. Pregunta 9	54
Gráfico 10. Pregunta 10	54
Gráfico 11. Pregunta 11	56
Gráfico 12. Pregunta 12	56
Gráfico 13. Pregunta 13	57
Gráfico 14. Pregunta 14	57
Gráfico 15. Pregunta 15	57
Gráfico 16. Pregunta 16	58
Gráfico 17. Pregunta 17	60
Gráfico 18. Pregunta 18	60
Gráfico 19. Pregunta 19	60
Gráfico 20. Pregunta 20	61
Gráfico 21. Pregunta 21	61
Gráfico 22. Pregunta 22	62
Gráfico 23. Pregunta 23	634

Resumen

El desarrollo del mercadeo en nuestro medio ha llevado a todas las empresas a pensar en la forma de impactar económica, social y ambientalmente los entornos en los que se desenvuelven. Esta situación es el resultado de determinar que los negocios no solo tienen una responsabilidad económica, sino también social y ambiental, y los niveles de profundidad y subespecialidades desarrolladas desde la óptica del mercadeo han llevado a pensar cómo cada sector de la economía debe abordar los mercados, para mantener dicho balance entre los tres aspectos mencionados. Para que el mercadeo industrial, o *B2B*,¹ alcance la categoría de disciplina, debe estar enmarcado en estos tres elementos y generar conocimiento medible y redituable en la empresa. Las empresas de tipo industrial han encontrado un vacío en la metodología y la técnica de aplicación de los conceptos del mercadeo, ya que se han visto técnicas del consumo masivo adaptadas, que generan un híbrido de conocimiento y que desconocen variables tan importantes como el comportamiento del comprador industrial, la construcción de marca —*branding*—, el estudio y aplicación de toda la mezcla de mercadeo, la necesidad de incluir nuevas variables a la mezcla y la construcción particular de los planes de mercadeo, que se alejan de una práctica tradicional de la construcción de planes comerciales, con el único objetivo de alcanzar presupuestos de ventas. En este trabajo nos hemos encontrado con algunas limitaciones de fuentes de información sobre cómo se maneja el mercadeo industrial en otras regiones del mundo, y se ha podido determinar que es un momento importante para poder construir, con un alcance importante, una metodología de trabajo que distancie del mercadeo industrial el mercadeo tradicional de consumo, y que es el momento de poder construir un modelo extraído de las experiencias locales. Esta investigación también contó con unos elementos de trabajo de campo que buscaban determinar la presencia de mercadeo en este tipo de empresas. La información encontrada arroja una interesante posición de las empresas al desarrollar actividades de mercadeo. Como veremos en los resultados del estudio, las empresas de tipo industrial han desarrollado actividades de mercadeo, como son: desarrollo de nuevos productos, definición de estrategias de precio asociadas al mercado, actividades promocionales, desarrollo de canales entre otros; sin embargo, se detecta que este tipo de actividades se da sin un ejercicio de planeación sistemático y más de acuerdo con una respuesta reactiva que con una proactiva. La presencia en este tipo de empresas de las áreas de mercadeo siempre pasan por la unificación de mercadeo y ventas, asumiendo la posición “dominante” las actividades de ventas, más que las de mercadeo. Esto denota una necesidad de abordar el mercadeo como una herramienta de proceso que permita que los resultados comerciales se den de forma consecuente.

Palabras clave: mercadeo industrial, *branding*, mezcla de mercadeo, insumos, bienes de capital, productos y servicios de apoyo

Abstract

The developing of the marketing in our environment has taken all companies to think about the way to impact economically, socially and environmentally the surroundings in which they develop, this situation is the result of determining that business not only have an economical responsibility but social and environmental, the levels of depth and sub specialties developed from the optical of the marketing have

¹ *Business to Business*: mercadeo desarrollado por empresas que proveen a otras empresas.

taken us to think on how each sector of the economy must approach the markets to maintain said balance among the three aspects already mentioned. In order for the industrial marketing or *B2B* to reach the discipline category must be framed in these three elements and generate measurable and profitable knowledge in the company. The companies of the industrial kind have encountered and emptiness in the methodology and the technic of the application of the concepts for marketing, now that technics of massive consumption have been seen generating an hybrid of knowledge, ignoring variables as import as the behavior of the industrial buyer, branding, study and application of any mixture of marketing, the necessity of including new variables to the mixture and the particular construction of the marketing plans moving away from a traditional practice of commercial plans construction with the only objective to reach sales budgets. We have found in this work with some limitations, information sources about how the industrial marketing is handled in other regions of the world and it has been possible to be able to construct a model withdrawn from local experiences. This work also took into account some field working elements seeking to determine the presence of the marketing in this kind of companies. The information found throws an interesting position of the companies to develop marketing activities but they have not been so well structured in the conception neither the development of a systematic planning that will prevail in time, only some of them showed a true development although validates what some authors state when they say that the companies of the technical type are more in love with their products than the real needs of their customers, the work itself shows that there is the existence of an area of marketing which must be attended seriously and with dedication; it is also perceived among the questioned companies that marketing as a discipline does not present the importance due when determining that although there are areas of marketing, they are more dedicated to the operative part of the marketing than the strategy.

Key words: Industrial marketing, branding, mixture of marketing, inputs, capital goods, products and support services

1. Introducción

A partir de la evolución y la especialización de las diferentes áreas del conocimiento, las empresas se están viendo enfrentadas a la necesidad de identificar cuáles son las mejores herramientas para abordar de forma eficiente y técnica los diferentes mercados en los que están inmersas. Una de las ramas del conocimiento empresarial es el *mercadeo*, que, dentro de todas las disciplinas organizacionales, es la que le da la dirección a las empresas, al orientar y definir la vocación que tendrán las empresas para satisfacer estos mercados.

Por ello, y debido justamente a la especialización de estas ramas, el interés con este informe final de maestría es poder determinar el nivel de evolución que algunas empresas de algunos sectores industriales han tenido para el diseño e implementación de estrategias de mercadeo, con aplicación a los mercados industriales.

El trabajo final tenía un componente de trabajo de campo que permitió entender de primera mano cómo este tipo de empresas conciben el mercadeo, si lo entienden desde la perspectiva estratégica o si, simplemente, lo reducen a un proceso comercial que impacta directamente las ventas, sin ningún proceso interno que dé soporte al modelo.

Sin ser una investigación en todo su espectro, sí se pudo determinar lo que algunas empresas oficialmente entienden y aplican como *mercadeo* en mercados industriales o *B2B*.

Para respaldar y entender los hallazgos, se recurrió a algunos autores que brindaron una visión clara acerca de cómo algunas empresas del entorno local y global han avanzado en el tema.

Al final de este trabajo se pudo determinar qué tan cerca están estas empresas de tipo industrial, de la implementación del mercadeo en todo un contexto y entorno de los negocios, al responder la siguiente pregunta:

¿Las empresas de tipo industrial que fueron estudiadas desarrollan actividades dentro de su modelo estratégico contemplando las actividades de mercadeo o dedican su estrategia al desempeño comercial de su fuerza de ventas?

Para poder resolver esta inquietud, el enfoque se dirigió a alcanzar un objetivo general:

- Identificar la presencia e importancia del mercadeo en las empresas de tipo industrial: *B2B*.

De este objetivo se desprendieron los demás, que fueron el hilo conductor del presente trabajo:

- Identificar las prácticas más comunes de mercadeo en las empresas que atienden otras empresas *B2B*, o mercadeo industrial.
- Diferenciar las prácticas comerciales de las prácticas de mercadeo, en las empresas analizadas.
- Identificar las mejores prácticas del mercadeo entre las empresas analizadas.
- Construir un modelo de referencia, en el desarrollo de las buenas prácticas del mercadeo *B2B*.

Esto es importante porque: haciendo un recorrido por varias instituciones educativas de nivel superior, se ha detectado un vacío en la construcción de la disciplina del mercadeo industrial, o *B2B*, como un área importante de las organizaciones de este tipo, llevando a los especialistas en mercadeo de consumo masivo a hacer una adaptación al mercadeo industrial (*B2C*, al *B2B*). Las dificultades que presenta este tipo de adaptación se relacionan con el desconocimiento de las necesidades reales de los diferentes mercados, ignorando diferencias tan sustanciales como el manejo de las relaciones con los clientes, la construcción de las ofertas de valor, el desarrollo del *branding*, y el análisis sectorial. Todos estos elementos generan un gran diferencial en el proceso de análisis del mercadeo como tal. Y si vamos a la práctica, muchos de los egresados de las facultades de administración de negocios y especialistas en mercadeo terminarán trabajando en empresas de este tipo. Solo como aproximación de este tema a la realidad, el sector textil, en la industria de hilados y acabados generó en 2012 ventas por \$1.892 billones (Anif, 2013: 103);

papel cartón y conexos, \$4.061 billones (Anif, 2013: 140); sustancias químicas básicas, \$1.129 billones (Anif 2013 159); hierro y acero, \$2.383 billones (Anif, 2013: 237); y productos plásticos, \$5.479 billones (Anif, 2013: 202), por mencionar solo estos sectores

En el proceso de construcción de este trabajo se notó claramente la ausencia de bibliografía actualizada aplicada a nuestro medio, muestra clara de la necesidad de empezar a construir un modelo no solo conceptual, sino casuístico.

Ya en la práctica profesional, en diferentes empresas que proveen a otras organizaciones, se ha podido identificar una constante en el entendimiento de cómo atender los mercados, dejando la mayor responsabilidad a los departamentos comerciales. Es por eso que, cuando se da una mirada tangencial a empresas de diferentes sectores, se puede entender que el mercadeo en una concepción pura de ejecución está realmente lejos de ser incorporada en los procesos de estas empresas.

Para conocer si en estas empresas hay o no hay presencia del mercadeo de tipo industrial (*B2B*), se debe buscar responder las siguientes preguntas:

- ¿Tienen estas empresas departamentos de mercadeo internos?
- ¿Desarrollan actividades enfocadas a Investigación + Desarrollo?
- ¿Cómo son los criterios bajo los cuales administran su estrategia de precio?
- ¿Cuáles son los elementos usados para desarrollar todo su plan de promoción?
- ¿Qué tanto inciden o participan los canales de distribución en la estrategia de mercadeo de la empresa?

“Las organizaciones se comportan de manera diferente a los individuos. El destino de los bienes de intercambio es diferente: producir otros bienes, posibilitar o facilitar el funcionamiento de la organización o revenderlos” (Aguirre, citado por Mesonero y Alcaide, 2012: 25).

Es, pues, una necesidad para las organizaciones identificar los tres pilares fundamentales del mercadeo: cliente-empresa-competencia.

Desde que exista una oferta mayor que la demanda, el mercadeo será siempre la manera de generarles a los clientes un valor superior al que le puede ofrecer la competencia. Ya para el mercadeo industrial, o *B2B*, se pretende encontrar una forma diferencial de llevarlo a la práctica, entendiendo un cliente no en su comportamiento individual, sino la satisfacción de unas necesidades organizacionales que permitan las relaciones duraderas y sostenibles en el largo plazo, al punto de convertirse en un “socio” en la operación.

(...) las actividades de *marketing* que tienen como blanco a todos los individuos y organizaciones que adquieren productos y servicios los cuales son usados en la producción de otros productos y servicios. Esos productos incluyen bienes de capital (por ej. accesorios de equipamiento, suministros, servicios de mantenimiento) y productos de salida (por ej. materias primas, componentes, producción de servicios) (Hanalli, citado por Villamarín y Ramírez, 2013: 64).

A continuación, veremos algunas definiciones de acercamiento: “Marketing se refiere a la actividad, conjunto de instituciones y procesos para la creación, comunicación, entrega e intercambio de ofertas de valor para los clientes, socios y la sociedad, en su conjunto” (American Marketing Association, citado por Mesonero y Alcaide, 2012: 22).

(...) el *marketing* de bienes y servicios a empresas comerciales, gobiernos y otras instituciones sin fines de lucro, para uso en los bienes y servicios que ellos producen para revender a otros clientes industriales. Por el contrario, el *marketing* de bienes al consumidor es el *marketing* de bienes y servicios a personas y familias para consumo personal y a mayoristas y minoristas del sistema de distribución de bienes al consumidor (Corey, 1991).

“El *marketing* entre empresas es comercializar productos o servicios con otras compañías” (Dwyer y Tanner, 2007).

Según lo anterior, el mercadeo industrial es pues todo el diseño e implementación de la estrategia enfocada a satisfacer las necesidades de otras empresas, partiendo de un producto, para llegar a la forma más eficiente de comercialización, marcando una gran diferencia desde su aplicación con el mercado de las personas y las familias.

En la actualidad, innumerables empresas que proveen los mercados intermedios se están creando y se están consolidando con el fin de participar en el desarrollo organizacional de sus clientes. Sectores que han tomado inusitada importancia, como lo es el desarrollo de *software*, las empresas del sector energético, empresas proveedoras de insumos de producción e inclusive las empresas de consultoría. Para poner en contexto la verdadera problemática del mercadeo industrial, o *marketing B2B*, se tomarán inicialmente los aportes hechos por Alcaide y Aguirre (2006), donde nos describen lo que sí funciona en la industria.

- **La calidad del producto:** los autores plantean que las empresas de tipo industrial giran en torno a un producto y a sus especificaciones técnicas y de calidad, siendo este su mayor motivación, y distando en cierto punto del verdadero concepto de cliente.
- **Implantación de un CRM²:** aunque es en el sector industrial en donde se podría hacer un verdadero desarrollo de CRM, dado el tamaño de los mercados (menos proveedores menos clientes), es evidente que no está adecuadamente contextualizado desde la perspectiva del *marketing*, sino más bien como una herramienta tecnológica que no es lo suficientemente explotada. El CRM en este tipo de empresas pasa por ser una herramienta en la que se hace un registro de demandas de productos, sin importar ninguna otra variable de tipo de comportamiento de compra y de revisión de tendencias y ciclos de compra de los clientes.
- **La participación de los empleados:** es de suma importancia la participación de empleados en el desarrollo de las mejores prácticas, desde el *back office* hasta la atención directa del cliente; este tipo de desarrollos busca generar la participación conjunta de colaboradores y directores, para la implementación adecuada de estrategias de mercadeo industrial, muy usadas en empresas de servicios.

² CRM: sigla en inglés para administración de las relaciones con el cliente.

Entendiendo estos elementos, que son los importantes para la industria, se puede entender entonces cuáles son las carencias de las industrias, basándonos en los mismos autores:

- **La comunicación de *marketing*:** las comunicaciones hacia los clientes industriales deben ser ante todo proactivas y deben llevar a acrecentar los resultados comerciales, buscando siempre difundir información de la empresa y sus productos, en términos de beneficios y de satisfacción de necesidades.
- **Alimentar la información de los clientes:** desde un CRM es importante tener la disciplina de recolectar información trascendental para la empresa proveedora, que permita el conocimiento real de sus clientes, basándose en datos tan relevantes tales como sus ciclos de producción, los ciclos comerciales más fuertes, etc. Esta disciplina debe estar orientada siempre a conocer los elementos que le generan verdadero valor a los clientes industriales.
- **La voz del cliente:** desarrollar un canal de comunicación en doble sentido, que permita ser cliente proveedor, así como atender las quejas reclamos y sugerencias de la empresa para sus clientes. Esto mejorará la relación y retroalimentará acerca de las necesidades que pueden generarle valor tanto a la empresa proveedora como a la empresa cliente.
- **Fidelización de clientes:** la posibilidad de un conocimiento profundo del cliente permite dejar claro cómo generarle mayor rentabilidad al cliente a partir de ventas cruzadas, programas de segmentación y actividades que generen un valor agregado, tales como capacitaciones sobre producto, etc.

Si se revisan los elementos anteriores para el acercamiento de la empresa a actividades de mercadeo industrial, se nota la similitud con el mercadeo en su forma más pura, que es el mercadeo de consumidor; sin embargo, es en la **implementación** de estos elementos donde se muestra que el mercadeo industrial es distinto en la ejecución de sus estrategias.

Dado lo anterior, las empresas de tipo industrial están enmarcadas por unas necesidades muy diferentes en los procesos básicos del mercadeo, tales como investigaciones de mercadeo, desarrollo de nuevos productos, asignación y definición de precios, trabajos de promoción y de

posicionamiento, canales de distribución, estructuración de los procesos mismos de mercadeo, formación de los equipos de colaboradores y estructuración de los indicadores claves del mercadeo.

Si hacemos una revisión de los contenidos en las especializaciones y maestrías de mercadeo de la mayoría de las universidades, no notamos la presencia en sus programas de la temática industrial: “Todo lo que hacemos en las escuelas de negocios son los antecedentes de las actividades del mercado —el mercadeo industrial es una perspectiva que está latente—” (Ellis, Tadajewski y Pressey, 2011).

Este trabajo quiso mostrar, de forma estructurada, el nivel de conciencia que algunas empresas de tipo industrial tienen frente a la implementación del mercadeo.

Se abordó hasta llegar a un diagnóstico acerca de cómo empresas puntuales de algunos sectores específicos llevan a cabo dichas prácticas. En este estudio no se pretendió diseñar, ni planes de mercadeo, ni planes de acción para estas; solo se quiso determinar la visión y ejecución que del mercadeo de tipo industrial hacen estas empresas.

Para esta actividad se desarrollaron entrevistas personales con los representantes legales, o con sus designados, para entender las premisas sobre las que se desarrolla el mercadeo en las empresas seleccionadas.

(...) en el ámbito de la empresa industrial el Marketing aún adolece, en general, de su desarrollo, tanto en el interés que parece suscitar como, consecuentemente, en la escasa medida en la que se encuentran implantaciones avanzadas de la función de Marketing en las organizaciones.”(García y Cerviño, 2008).

El desarrollo del presente trabajo pretende, pues, y según la perspectiva planteada hasta aquí, determinar cómo las empresas de tipo industrial pyme conciben el mercadeo, haciendo un seguimiento en variables tradicionales como la mezcla de mercadeo, la segmentación, el posicionamiento, la construcción de marca y los comportamientos de compra, entre otras muchas.

Este informe estuvo enfocado en la construcción, desde lo conceptual, de un referente bajo el cual se observó si las empresas de tipo industrial cuyos mercados se componen de otras empresas desarrollan de manera estratégica un modelo de mercadeo, o si es una simple elaboración de tipo comercial, donde el único objetivo solo son las ventas, sin considerar el mercadeo como generador de estas. Este trabajo quiere dejar sentada una visión diferente sobre las necesidades que los mercados *B2B* con altos niveles de competitividad están requiriendo para ser abordados con mayor efectividad, que generen no solo resultados inmediatistas a partir de las ventas de productos, sino una sostenibilidad en el largo plazo con el desarrollo de nuevas estrategias surgidas desde el entendimiento del mercadeo *B2B*. Este trabajo se ha conformado por dos elementos fundamentales, el primero es la compilación de tipo conceptual acerca del mercadeo *B2B* (mercadeo industrial) con los conceptos básicos del mercadeo industrial, algunas diferencias con el mercadeo de consumo masivo, y como los principales elementos del mercadeo son aplicados y aplicables al mercadeo *B2B*, el otro aspecto que presenta el trabajo es entrevista en algunas empresas donde se quiso indagar que tan recurrente y estructurada es la aplicación y el uso de ciertas herramientas del mercadeo en la visión estratégica de las empresas entrevistadas, estos dos elementos nos dará como resultado final el análisis de que hacen las empresas *B2B*, en materia de mercadeo.

2. Marco conceptual sobre la aplicación del mercadeo en empresas de tipo industrial

Para entender el *marketing B2B*, o mercadeo industrial, se deben entender los elementos que componen toda una plataforma de mercadeo para empresas cuya misión es atender las necesidades de otras organizaciones.

2.1 Los mercados industriales

Están conformados por empresas que son representadas por compradores profesionales y cuya misión es la de satisfacer las necesidades de sus empresas, dependiendo siempre de las necesidades puntuales, las empresas participan en diversos mercados como compradores y/o como proveedores (Dwyer y Tanner, 2007): “Las empresas con una fuerte orientación al cliente, tienen por definición

un acusado compromiso con la calidad, donde la calidad la define el cliente” (García y Cerviño, 2008).

2.2 Características de los mercados industriales

Según Mesonero y Alcaide (2012), las características de los mercados industriales son:

- **El número de compradores es menor:** dada la naturaleza de los bienes y servicios que se comercializan, el número de compradores activos y potenciales es mucho menor que el mercado de consumo.
- **Los compradores se concentran en zonas geográficas específicas:** esto debido a la necesidad de las empresas de buscar ubicaciones apropiadas para su operación.
- **Existe una alta concentración en el poder de compra:** debido al tipo de productos, los grandes compradores son menos, aumentando así su poder de compra y negociación. Sin embargo esto está determinado por las simetrías de las negociaciones, en cuanto que dicho poder de negociación puede estar tanto en el comprador como en el vendedor según las necesidades de cada uno en dicha negociación. Las relaciones en mercadeo hacen parte del desarrollo del paradigma de las redes, las cuales reconocen la competencia global con un notorio crecimiento de la competencia entre redes de empresas (Thorelli, citado por Morgan y Hunt, 2011: 270).
- **Estrecha relación entre comprador y vendedor:** debido a las características técnicas de los productos, los volúmenes de compra y frecuencia de compra, es indispensable una relación muy cercana entre estos dos componentes de la relación entre las empresas. Este elemento puede ser contraproducente, y generar demasiada dependencia de la empresa respecto a su equipo comercial: “La capacidad de la empresa para obtener una ventaja competitiva no puede depender únicamente de sus recursos y capacidades internas; también refleja el tipo y el alcance de las relaciones que establece con otras empresas (Vázquez y Álvarez, citados por Sanzo y Vázquez, 2011).
- **La demanda es derivada:** la demanda en las empresas de tipo industrial (*B2B*) siempre estará sujeta a la demanda de un mercado de consumo final. No es tan obvio, si entendemos que algunos productos y servicios pueden ser demandados directamente por las empresas

compradoras, tales como repuestos para maquinaria o servicios de mantenimiento (Webster, 1991).

- **La demanda es menos elástica:** dada la necesidad de unos estándares de calidad y de unas especificaciones claras sobre productos, estos mercados son menos sensibles a los precios.
- **Las compras son realizadas por profesionales:** en los procesos comerciales entre empresas se evidencia siempre la necesidad por parte de la empresa vendedora de tener muy claras las necesidades del cliente, dado el nivel de experto que por lo general tiene el comprador en estas empresas en el proceso de compra; esto crea una relación más fluida y efectiva. El comprador industrial debe estar preparado siempre para justificar sus compras en la base de resultados medibles (Hill, Alexander y Cross, 1975).
- **En los procesos de compra interviene un alto número de personas:** es frecuente encontrar procesos comerciales en los que intervienen varias personas. Esto obliga a tener que hacer presentaciones grupales o individuales, pero con enfoques específicos, de acuerdo con las necesidades de cada área interviniente: “La venta no puede ser realizada hasta que el vendedor no haya determinado quién tiene el control de compra en la firma” (Lewis, 2011).
- **Existen necesidades específicas:** debido a los tipos de productos que, por lo general, son técnicamente definidos y elaborados, las demandas de los clientes están muy ceñidas a fichas técnicas con especificaciones claras.
- **Interdependencia funcional:** en la medida en que más personas integran un equipo comprador, esto obliga a la empresa proveedora a desarrollar una relación más estrecha a todos los niveles organizacionales, que le permita tener mayor fluidez en las negociaciones.

Aunque los anteriores enunciados no dejan de ser paradigmas tomados de las experiencias y las observaciones hechas por los autores, es claro que muchas de ellas pueden ser reevaluables a medida que avancemos en el estudio.

Los mercados industriales están conformados, según Dwyer y Tanner (2007), por cuatro tipos de clientes:

- **Fabricante de equipos originales:** es aquella empresa que compra insumos para su producción, que van incluidos en el producto que va para el usuario final.
- **Usuarios:** son empresas que compran productos o servicios para ser usados en la operación del negocio. Tal es el caso de materiales de oficina, papelería, etc.
- **Estatales:** los gobiernos son grandes compradores de bienes y servicios. Debido a los altos costos de este tipo de negociaciones, las compras están enmarcadas en una estricta reglamentación que está vigilada por entidades estatales.
- **Distribuidores industriales:** este tipo de clientes operan como intermediarios de productos de tipo industrial y, por lo general, no modifican ni transforman ninguno de los bienes que ofrecen. Este tipo de clientes podrían ser usuarios, pero no, ni fabricantes, ni transformadores.

2.3 Tipos de productos

La clasificación que se puede hacer de los tipos de productos viene del tipo de uso que la empresa cliente hace de ellos. Partiendo de las necesidades puntuales que satisfacen, para la continuidad del trabajo final se agruparán en tres tipos de productos industriales de los siete definidos por Bingham, Gomes y Knowles (2005): equipo pesado, accesorios y partes para equipos, materiales procesados, mantenimiento operativo, servicios de apoyo en la empresa, componentes terminados para otros productos y materias primas.

- **Materias primas o insumos de producción:** son de vital importancia para la empresa, ya que están centradas en el *core*, es decir, la actividad principal del negocio, debido a que hace parte del producto final que la empresa vende a sus clientes. La variación en sus ventas dependen siempre de la variación en las ventas de sus clientes. Son productos de alta rotación y, según el mercado en el que se mueven, estas materias primas son objeto de baja diferenciación (como por ejemplo el sector de los insumos para la confección, el de los componentes químicos, etc.). Este tipo de productos presentan una demanda inelástica.

En las primeras etapas de negociación participan varias instancias de la empresa cliente, hasta tanto se configure la negociación en las condiciones financieras y logísticas (Bingham Jr. y Raffield III, 1995).

- **Bienes de capital:** son productos que, por su dimensión, tamaño e impacto en las finanzas de las organizaciones, deben ir acompañados de una evaluación financiera del proyecto, con análisis de viabilidad y de impacto en el mediano y largo plazo. En esta categoría se encuentra la maquinaria pesada, los edificios y los *hardware*, entre otros: “La demanda es considerada inelástica (...). Por el precio y lo técnico de este tipo de productos, requiere de la participación de los equipos técnicos, de venta, y compras de la empresa compradora y vendedora” (Bingham y Raffield III, 1995).
- **Productos y servicios de apoyo:** son los productos y servicios que, sin ser parte del negocio directo (*core business*)³ de la empresa, ayudan en su operación. Tal es el caso de los *outsourcing* de servicios generales o de empleos temporales, consultorías, *renting*, etc.

2.4 Naturaleza de la demanda

Dependiendo del tipo de bienes y servicios que las empresas provean, su tipo de demanda será:

- **Demanda derivada:** en los productos y servicios de tipo industrial se habla de demanda derivada, ya que dependen de la demanda de productos y servicios en los que estos productos industriales están incluidos. Por ejemplo, si hay más ventas de camisas, se incrementara la venta de botones; si hay mayor producción de flores, se requerirá un mayor volumen de personal.
- **Demanda inelástica:** debido a que la demanda es derivada es más compleja y de menos oportunidades, estimula el incremento del consumo de productos o bienes industriales a través de una disminución de precios, ya que esta no generará un mayor consumo por ejemplo de piezas para la fabricación de automóviles (Bingham, 1998).

³ *Core business*: actividad principal de la empresa.

- **Demanda conjunta:** se entiende como demanda conjunta cuando un bien no puede ser comercializado sin el otro, o que su crecimiento es paralelo. Por ejemplo, la venta de equipos de oficina crece de forma paralela a la venta de licencias del sistema operativo.
- **Fluctuación de la demanda:** la demanda en productos y servicios del sector industrial tiende a ser más volátil que en los bienes y servicios de consumo. Este fenómeno se conoce como *el principio de la aceleración*: un incremento de la demanda de bienes de consumo en un 10% puede representar un incremento de más del 200% de alza en la demanda de productos industriales en el siguiente período, y un 10% de disminución en la demanda de consumo causa un colapso total en la demanda de productos industriales (Bingham, 1998).

2.5 La mezcla de mercadeo

No se puede perder de vista que el mercadeo como disciplina administrativa es una sola, sin embargo las variaciones que esta disciplina tiene en la ejecución y el uso de las herramientas es lo que define el mercadeo industrial, por esta razón la definición de cada uno de los componentes de la mezcla irá acompañada del contexto en el que debe ser comprendido y desarrollado (Webster, 1991).

2.5.1 Producto

Las empresas que proveen a mercados industriales centran su desarrollo en el perfeccionamiento de sus productos, a veces sin tener en cuenta las necesidades reales de sus clientes: “El riesgo real es que aman más a sus productos que al cliente” (Webster, 1991). El desarrollo del producto debe estar enmarcado en las necesidades de los clientes a los que se quiere atender. Por eso el autor sugiere cuatro puntos sobre los que se debe trabajar para poder tener éxito en la estrategia:

- Escoger bien los mercados a los que quiere atender.
- El diseño de los productos deben estar enfocados a servir y satisfacer a los clientes.
- El producto es la solución a un paquete de necesidades que tienen los compradores, no solo funcionales sino asistenciales, logísticos, etc.
- El producto puede satisfacer diferentes necesidades para diferentes clientes.

- Las empresas deben mantener siempre una alta disposición de recursos para Investigación + Desarrollo + Innovación (I + D + I). Este proceso debe contener tres elementos fundamentales para que esta estrategia sea exitosa: un producto de alta calidad, una excelente comunicación acerca del tipo de producto y los objetivos específicos de este nuevo producto para la organización, así como los recursos necesarios adecuados para poder hacer parte del portafolio de la compañía. Estos tres elementos son los requerimientos mínimos para poder desarrollar con él toda la estrategia de mercadeo asociada (Cooper, 2011).

2.5.2 Precio

Según estadísticas, el incremento de un 5% en el precio aumenta un 22% las ganancias antes de impuestos e intereses; un incremento del 5% en las ventas aumenta las ganancias de las empresas en un 12% (antes de impuestos e intereses); y la disminución de los costos de producción en un 5% aumenta las ganancias (antes de impuestos e intereses) en un 10% (Hinterhuber, citado por Brennan, Canning y McDowell, 2011). De allí la importancia del precio en la mezcla del mercadeo industrial, que debe estar determinada por tres aspectos:

- Determinante del posicionamiento del producto, la fijación adecuada del precio ubica al producto con la oferta de valor esperado por el cliente, según las características y los beneficios esperados.
- Desde el punto de vista de la empresa vendedora, el precio no solo es el generador de utilidades, sino también lo es la relación de costo del producto y del servicio posventa. Esta es la razón por la cual es necesario vincular al precio a una estrategia de producto y de generación de valor.
- El precio, según el ciclo de vida del producto y de la estrategia de penetración; es decir en la fijación del precio se debe considerar la etapa del ciclo de vida del producto, para acertar en la estrategia, en los mercados industriales.

- El precio hace parte de los estados financieros de las empresas clientes: el proveedor debe usar la estrategia de precio de manera tal que sea parte de los presupuestos anuales de sus clientes.

2.5.3 Distribución

Debido a las características del mercado industrial (menos clientes menos compradores mayores volúmenes de compra), las empresas pueden tomar decisiones estratégicas de cómo llegar a sus clientes; sin embargo, estas decisiones estarán determinadas por factores importantes, como el tipo de bienes (insumos o materia prima, bienes de capital), la ubicación geográfica de los clientes y la capacidad logística de distribución. En la distribución encontramos de forma recurrente el concepto *Just in time* (justo a tiempo). Esta variable es determinante en la generación de valor de las organizaciones industriales, y la adecuada gestión de los canales permite acrecentar la calidad y eficiencia de la relación con los clientes. Como muestra de la importancia de los canales de distribución y de la operación logística, se ha detectado que los clientes están requiriendo una mayor *customización*⁴ en los productos y servicios (Feistzinger y Lee, citados por Hultén y Gadde, 2011). Esto obliga a que la mezcla de la operación logística desarrolle los más óptimos mecanismos para poder llegar a sus clientes de forma oportuna, sin sacrificar ganancias.

2.5.4 Promoción

En el mercado industrial el principal componente de la comunicación será la fuerza de ventas (Lichtenthal, Yadav y Donthu, 2006), Debido a su interacción con los clientes, los vendedores son los que por obligación y frecuencia están a la vanguardia de las novedades de la empresa y de los cambios que esta necesita socializar; sin embargo, hay otras herramientas más impersonales, pero efectivas, que permiten llegar a mercados potenciales. Tal es el caso de eventos de lanzamientos, académicos, de presentación de novedades, etc. Esto debe hacer parte de todo el plan de actividades programadas por la empresa en sus planes de mercadeo.

⁴ De *customization*: personalización de los productos y servicios requeridos.

2.6 Marca B2B

Según Kotler y Pfoertsh (2006), para el mercadeo como tal, la marca hace que las empresas y los productos se diferencien de sus competidores, desarrollando una comunicación efectiva de beneficios de los productos que comercializa. El posicionamiento de la marca es una garantía de calidad, rendimiento y origen que incrementan el valor percibido, y disminuyen el riesgo en la toma de decisión de compra de la empresa compradora.

Tanto en el *B2B* como en el *B2C* la marca cumple con unos roles que hacen que el producto sobresalga entre los demás de su categoría. La marca tiene las siguientes funciones para el producto:

- **Diferenciador:** tiene como objetivo primordial la *descommoditización* del producto frente a los demás de la categoría; es decir, busca a través de esta una diferenciación que permita llegar de forma limpia al mercado objetivo. La marca previene que los productos y(o) servicios se conviertan en genéricos (*commodities*) (Mudamabi, 2002).
- **Asegurar futuros negocios:** una marca fuerte permite dar seguridad a los compradores y genera mayor estabilidad y confianza. Si se llegara a una crisis sectorial, siempre serán las marcas más fuertes y posicionadas las sobrevivientes.
- **Crear lealtad a la marca:** en el proceso de ventas siempre las personas (los vendedores) son cambiantes; sin embargo, a través de la marca las empresas vinculan a los clientes con su producto más que con su vendedor personal, generando así relaciones de largo plazo.
- **Diferenciados esfuerzos de mercadeo:** la comunicación de los beneficios y características de un producto son más efectivas cuando existe una marca que cuando son productos sin marca pero categorizados.
- **Crea preferencias:** el impacto de la marca en los productos terminados que llegan al consumidor final genera resultados favorables de compra.

- **Permite los precios *premium*:** un producto final que lleve un insumo con marca fuerte le dará “permiso” al cliente para poner un precio con alto valor diferenciador, dados los materiales usados por este.
- **Crea una imagen:** la imagen de la marca permite ser más convincente y permite atraer y retener más mejor talento a la empresa, lo cual le da mayor estabilidad a la propuesta que se les hace los clientes.
- **Incremento de las ventas:** al final, todas las empresas buscan con sus estrategias hacer dinero; con una marca fuerte se podrá siempre tener mayor posibilidad de venderse.

Según Beverland y Napoli (2007: 395), la mezcla de marca debe contener cinco elementos básicos para poder consolidar una propuesta de valor diferenciadora: producto, servicio, logística, asesoría y adaptabilidad.

- **Producto:** se debe considerar que el producto es más que lo tangible, y deben considerarse tanto las soluciones que brinda como los servicios que les presta a sus compradores.
- **Servicio:** en diferentes industrias el servicio es considerado como un *commoditie*, ya que es lo mínimo esperado por los clientes; sin embargo, algunas empresas definen el servicio como un diferenciador partiendo del nivel profesional de su equipo de trabajo, de las excelentes relaciones interempresariales y de la certificación de una entidad externa que valide esta calidad como ISO.
- **Logística:** no es solo el concepto de entrega de productos; es todo lo que rodea la administración de la cadena de abastecimiento: inventarios, despachos y demás elementos, inclusive tecnológicos, lo que permite la operación *justo a tiempo*, con lo cual se desarrollan unos diferenciadores que en las negociaciones posibilitan dejar el precio en un segundo plano. Esta operación puede ser interna o externa, y en cualquiera de los dos casos deberá convertirse en una relación de alianza permanente, con beneficios para la empresa productora, para la empresa de la administración logística (en caso de ser un tercero) y para la empresa compradora.
- **Adaptabilidad:** el tener la capacidad de adaptar toda una empresa o todo un proceso a las necesidades individuales de un cliente genera un alto valor de marca, que es difícil de

copiar por parte de los competidores. Este atributo de marca en *B2B* permite generar relaciones de largo plazo basadas en la confianza de poder suministrar información de doble vía.

- **Asesoría:** es la posibilidad de desarrollar una comunicación de doble vía, en la que se dé la posibilidad de conocer mejor las situaciones reales en el proceso de compra y venta de productos de la empresa, para poder darle apoyo al cliente y se identifiquen mejores prácticas para hacer las cosas. Al integrar este elemento como un atributo de marca, se enviará un mensaje de confianza y de soporte que generará relaciones de largo plazo.

2.7 Segmentación

“Segmentar es un proceso continuo y repetitivo en el que se revisan los compradores activos y potenciales con necesidades similares que luego pueden ser el objetivo para desarrollar toda una estrategia de mercadeo con el fin de satisfacer los objetivos de ambas partes” (Boejgaard y Ellegaard, 2010).

Según Bingham, Gomes y Knowles (2005), como principio básico de la segmentación, esta debe ser: medible, alcanzable, rentable y diferenciable. A diferencia del mercado de consumo, la forma de segmentar el mercado industrial, o *B2B*, partiendo del estudio de necesidades de los mercados, se dice que se puede segmentar en términos de:

- Características de producto.
- Costos.
- Calidad.
- Ahorros en tiempo.

Las diferentes estrategias de segmentación estarán determinadas por:

- **Estrategia de no diferenciación:** se basan en el bajo costo del producto y en los bajos costos en el manejo del inventario.

- **Estrategia de diferenciación:** este mercado busca satisfacer a mercados altamente diferenciados y con demandas específicas en los productos adquiridos. Operar este segmento pretende evitar la competencia de precios bajos, para enfocarse en satisfacer a plenitud las necesidades del cliente. Este tipo de estrategia de segmentación se puede desarrollar cuando existe en el mercado una demanda altamente inelástica, dadas las condiciones de los productos o servicios ofrecidos. Existen algunos costos asociados a la estrategia de diferenciación que las empresas deben tener en cuenta. Son ellos:
 - ✓ Costos de modificación de producto: hacer las modificaciones a productos requiere de una importante participación de investigación y desarrollo para poder alcanzar lo deseado y necesitado por el mercado.
 - ✓ Costos de producción: dado que en los productos altamente diferenciados no se presenta el mismo volumen de producción, los costos asociados a este por unidad son más altos.
 - ✓ Costos administrativos: al desarrollar nuevos segmentos, la empresa deberá construir todo un equipo de trabajo que investigue el mercado, desarrolle la proyección de ventas y desarrolle todos los planes de mercadeo y promocionales. Esto implica una inversión importante para poder alcanzar dichos objetivos.
 - ✓ Costos de inventario: dada la variedad de nuevos productos que se pueden desarrollar buscando la diferenciación, esto generará mayores costos de almacenamiento.
- **Estrategia de concentración:** esta pretende enfocar los esfuerzos de la empresa en los segmentos donde puede ser competitiva, dado su gran conocimiento tanto del producto como del mercado, y desarrolla estrategias con el ánimo de proteger su posición en dicho mercado.
- **Enfoque anidado:** Rangan, Shapiro y Moriarty (1995) desarrollaron una metodología de segmentación anidada, que va de lo general a lo particular.
 - Demografía organizacional:
 - ✓ Tipo de industria.

- ✓ Tamaño de la compañía.
- ✓ Ubicación.
- Variables de operación:
 - ✓ Tecnología.
 - ✓ Intensidad o frecuencia de uso.
 - ✓ Capacidad financiera del cliente.
- Enfoque o variables de compra:
 - ✓ Volúmenes de compra por tamaños de producción.
 - ✓ Políticas de compra.
 - ✓ Criterios de compra.
- Factores situacionales:
 - ✓ Urgencia.
 - ✓ Aplicación.
 - ✓ Tamaño de la orden.
- Características personales:
 - ✓ Motivacionales.
 - ✓ Relación comprador vendedor.
 - ✓ Percepción del riesgo.

Las variables anteriores de segmentación estarán siempre determinadas por el tipo de bienes y servicios que la empresa venda. Este punto es importante para determinar cuál de las anteriores variables de segmentación se acomodan a la empresa-producto.

Powers y Sterling (2008), describen la necesidad de hacer las siguientes preguntas para desarrollar una adecuada segmentación demográfica:

- ¿Los segmentos de clientes pueden ser identificados y se pueden evaluar los beneficios ofrecidos por sus proveedores? ¿Aplicación de la mezcla de mercadeo por segmento?
- ¿Hay diferencias estadísticamente demostradas en los datos obtenidos de los grupos de clientes estudiados?
- ¿Los datos obtenidos pueden ser utilizados para predecir los clientes miembros de cada segmento?
- ¿El comportamiento de compra actual puede ser utilizado para predecir los miembros por segmento?
- Esta metodología busca desarrollar modelos estadísticos de segmentación que generen una variable demográfica que permita no solo identificar comportamientos de segmentos, sino ejecutar las estrategias de mercadeo respectivas con las que se pueda llegar de manera exitosa a dicho segmento. Esta es únicamente aplicada a la segmentación demográfica.

2.8 Posicionamiento

Una vez identificados los segmentos que se van a atender, viene una de las variables centrales en las actividades del mercadeo, ya que es donde escogemos la variable por la cual los clientes activos y potenciales prefieren la empresa y sus productos (Bingham, Gomes y Knowles, 2005).

Para entender cuál camino tomar en el proceso de segmentación, no solo se debe identificar cómo el mercado ve y percibe los productos de la empresa, sino también definir cuál de estas variables será la que llevará a la empresa a alejarse de los competidores.

Algunos de estos aspectos favorables sobre los que la empresa podrá posicionar su producto y también a la misma empresa serán:

- **Tecnología:** este tipo de posicionamiento se da para atraer y mantener los clientes para los cuales es de suma importancia esta variable. Tal es el caso de las empresas que venden insumos como los microcomponentes electrónicos, o para aquellas empresas que requieren de una alta innovación en sus procesos de producción.
- **Calidad:** aunque es algo que es lo mínimo esperado en cualquier producto o servicio, y por el que los clientes pocas veces consideran pagar más, las empresas que pagan más por la calidad elevan sus niveles de exigencia desarrollando unos altos estándares de evaluación; sin embargo, escoger esta variable de posicionamiento, y lograrla, generan altos niveles de rentabilidad y diferenciación que conllevan beneficios superiores a los clientes.
- **Precio** (bajos precios): para tomar esta variable como de posicionamiento, se requiere una estructura muy fuerte en los costos, que de manera muy hábil permita generar grandes márgenes de rentabilidad. Si no se hace así, los riesgos de insostenibilidad de esta variable son muy altos.
- **Distribución:** es uno de los grandes dilemas de las empresas *B2B*, dada la alta exigencia que ello genera al elevar los costos en el manejo de ciertas actividades que no son el *core* de la empresa. Para ello se usan servicios de terceros, que hacen a su vez que la estrategia funcione. Ser puntual en las entregas es algo que se da por descontado, la pregunta es: ¿operación logística de entrega propia o con terceros? Esta pregunta se resuelve identificando los costos asociados a una o a otra, y los beneficios en tiempo y control obtenidos con esa decisión.
- **Imagen:** asociada a la calidad que se quiere proyectar, esta estrategia de posicionamiento pretende ubicar el producto en los mejores estándares del mercado que le permitan, a partir de los buenos resultados obtenidos con los productos, generar confianza entre los compradores.
- **Servicio:** esta variable incluye todo lo relacionado con entregas, asistencia técnica, financiación, etc., y busca generar una relación de largo plazo que genere altos niveles de fidelidad.

2.9 El proceso de las compras industriales

A diferencia del mercado de consumo masivo, las empresas requieren de un proceso de compra que estará enmarcado por negociaciones que demandan tiempo, contratos y acuerdos con diferentes niveles de complejidad. Para poder llegar a las organizaciones que se encuentran en los segmentos escogidos por la empresa, es necesario obtener un altísimo nivel de entendimiento de cómo la organización compradora tiene diseñado el proceso y el modelo de compras (Bingham, Gomes y Knowles, 2005).

Un modelo general que podría describir el proceso de compra industrial sería:

- Reconocimiento de la necesidad.
- Desarrollo de las especificaciones del producto.
- Solicitud de ofertas de proveedores potenciales.
- Tomar la decisión de compra.
- Elaboración del contrato.
- Control y seguimiento a los bienes o servicios entregados.
- Evaluación de los estándares de cumplimiento del vendedor.

El comprador industrial: esta es una actividad de tipo gerencial que requiere del mayor nivel de preparación tanto a nivel técnico como de negociación. Los objetivos que buscan los compradores industriales están enmarcados por: la disponibilidad de los productos y servicios requeridos, la confiabilidad, la calidad y el precio, entre otros.

En cualquier caso, el comportamiento general del comprador industrial es el siguiente: obtener los productos y servicios requeridos; comprar profesionalmente, buscando competitividad, pero con prudencia; encontrar nuevos proveedores fiables; conseguir una buena relación de continuidad con los proveedores (Wolters Kluwer, 2010).

En la relación comprador-vendedor en el mercadeo industrial *B2B*, ambas partes están forzadas a alcanzar los mejores resultados en cada transacción (Herbest, Voeth y Meister, 2011).

A diferencia del mercado de consumo, las emociones en el proceso de decisión de compra pasan a un segundo plano, aunque no se puede perder de vista que los compradores son seres humanos a los que también hay que entender en su comportamiento como tales. Los indicadores que debe manejar un comprador industrial siempre deberán estar vinculados a la rentabilidad del negocio y al impacto de este proceso en el éxito comercial de la empresa. Como se observa, las presiones para el comprador industrial están al orden del día, marcando con ello una distancia sustancial entre el mercadeo *B2B* y el de consumo masivo: “El consumidor final no está deliberadamente buscando comprar, el comprador industrial sí” (Sanna, 2003).

Para compras de alto impacto, es usual contar con varios roles que al final incidirán en las negociaciones. Los roles son:

- **El iniciador:** es la persona o funcionario que identifica una nueva necesidad dentro de la empresa en un tema específico, ya sea un tema nuevo o uno existente que requiera ser mejorado.
- **El influenciador:** es aquella figura que le puede hablar al oído a quien toma la decisión final.
- **Los interlocutores:** son personas que hacen el tráfico de información favorable o no a los proponentes. Son línea directa con quienes están gestionando las negociaciones. Sin embargo, a veces limitan las comunicaciones internas.
- **El usuario:** es aquel que da su punto de vista sobre la necesidad o no de llevar a cabo la compra, siendo además uno de los principales beneficiados. Su opinión, según el tipo de bien o servicio, tendrá un peso relativamente alto.
- **El financiero:** determina la viabilidad económica de la nueva propuesta. Es de suma importancia en la decisión de las compras industriales.

- **El decisor:** dependiendo del tipo de organización y de los niveles de delegación y de los impactos económicos de las compras, este recoge las impresiones de los anteriores, para llevar a cabo y dar por cerrado el negocio a favor de un proveedor específico (Dwyer y Tanner, 2007).

Los participantes en el modelo mencionado estarán definidos por muchas variables, tales como: tamaño de la empresa, nivel de impacto de la compra en el desarrollo de la empresa, tipos de bienes que están en estudio y nivel de impacto de la compra al interior de la organización, entre otras.

Lo que podría llamarse la necesidad total del cliente industrial debe describirse aludiendo por lo menos a cinco dimensiones:

- **Dimensión técnica:** adecuación del producto a su función, calidad y constancia de la calidad.
- **Dimensión financiera:** coste de la compra, condiciones y plazos de pago puntualidad de las entregas respeto a las cantidades.
- **Dimensión asistencia:** servicio postventa y ayuda a la puesta en funcionamiento y en la utilización.
- **Dimensión información:** acceso prioritario a la innovación, seguridad y estabilidad de los aprovisionamientos e información sobre los mercados.
- **Dimensión psicosociológica:** relación de dependencia, compatibilidad de los modos de organización, reputación, etc.

En las compras de tipo industrial es de suma importancia la participación de varios integrantes de la organización, para garantizar, calidad, transparencia y objetividad en las compras, además de un criterio interdisciplinario (Ipa Interactive, s. f.).

3. Aspectos metodológicos

El presente trabajo se sustentó sobre los antecedentes teóricos desarrollados por estudiosos que han hecho del mercadeo industrial una disciplina completamente independiente del mercadeo de consumo masivo. Basados en la información recolectada, se pudo establecer cuáles eran los perfiles de las empresas que iban a ser entrevistadas y qué tipo de personas serían entrevistadas, para poder obtener información que nos permitiera resolver la pregunta principal de este trabajo.

En principio se pretendía desarrollar una entrevista de tipo cualitativa de preguntas abiertas; sin embargo, como este tipo de preguntas en un tema que está sujeto a tan diversos criterios como personas consultadas, se tomó la decisión de diseñar un cuestionario de preguntas cerradas que permitiera centrar el tema, evitando al máximo la desviación en las respuestas. No obstante esta metodología, los entrevistados siempre acompañaban cada una de las preguntas con un comentario anexo que, por su diversidad y complejidad, no se tuvieron en cuenta para el desarrollo del análisis cuantitativo, pero sí fueron tenidas en cuenta en las conclusiones que arrojó el estudio.

Dado el tema que se desarrolló con este trabajo, las empresas que se escogieron tenían como único factor común el proveer tanto a otras empresas como a otras industrias. No se hizo una subdivisión del grupo objetivo, con la intención de poder dejar la puerta abierta para iniciar un camino que permitiera obtener un conocimiento de tipo sectorial y que en un futuro no muy lejano sea el inicio de una investigación con un nivel de profundidad mayor enfocada en el desarrollo de todo el concepto de mercadeo industrial en empresas, distribuido por sectores como: energía, tecnología, insumos químicos, agrícolas, de confección, etc.

Las empresas escogidas estuvieron en un rango de 13.000 a 35.000 millones de pesos en ventas anuales; se define este rango por la característica de pyme. Si vemos el volumen de ventas, es una cifra interesante, pero también que no son grandes referentes en sus diferentes sectores, según las ventas que se registran en agremiaciones como ANIF. Es allí donde se considera que existe espacio importante en el manejo del desarrollo del mercadeo como tal. Por esta razón, se definió el rango de empresas siempre enfocado en que las personas entrevistadas estuvieran en un nivel de dirección media alta, para obtener la información requerida.

Al buscar en las empresas seleccionadas, siempre se pretendía encontrar al gerente de mercadeo; sin embargo, siempre se llegaba al gerente o director comercial, que es quien, además, tiene la labor de mercadeo. Esto, de entrada, ya mostraba el tipo de concepción que maneja la empresa en cuanto a la importancia y relevancia de esta disciplina dentro de las organizaciones.

Una vez identificados los contactos, se procedió programar las reuniones a manera de entrevista personal, que permitiera desarrollar los puntos propuestos sin ningún tipo de inconvenientes. Este ejercicio presenta una particularidad, y es la dificultad que podrá presentar en un futuro el desarrollo de procedimiento de investigaciones de mercado en el sector industrial-empresarial. Esta es una de las etapas más complejas, ya que las empresas son reacias a entregar su información. Podemos decir que la llave de entrada era que el proyecto estaba validado por una institución tan seria como EAFIT. Esto queda como enseñanza a la hora de construir un procedimiento para el desarrollo de las entrevistas personales.

Como se dijo anteriormente, el cuestionario desarrollado buscaba centrar al entrevistado en temas muy puntuales sobre el desarrollo de las actividades del mercadeo en las empresas. El interés presentado por quienes hacían la entrevista dejó entrever la poca presencia de esta temática en las empresas, más allá de las actividades contempladas que se muestran en la presentación de resultados.

La entrevista se hizo a manera de preguntas cerradas, algunas de selección única, otras de selección múltiple, buscando siempre que arrojara la mayor cantidad de datos posibles, en la forma como ejecutaban todos los elementos de la mezcla de mercadeo: producto, precio, promoción y plaza.

Como se plantea desde un principio, este no es un estudio en toda su dimensión; sin embargo, sí es el primer paso a la construcción de los elementos locales que nos permitirán hacer del *marketing B2B* una disciplina empresarial en toda su extensión.

4. Propuesta estructura para la implementación de la planeación del mercadeo en empresas industriales

Después de haber dado un recorrido por los principales elementos del mercadeo, es pertinente definir un modelo referente que sirva de guía para volcar las empresas del sector industrial al mercadeo, haciendo un uso adecuado de los elementos antes mencionados (Henríquez, 9 de mayo de 2010).

4.1 Conocimiento del cliente

La elección y el perfil del cliente estarán determinados por la efectiva elección de los segmentos definidos previamente y por la capacidad que tenga la empresa para proveerlos (Bingham, Gomes y Knowles, 2005).

De acuerdo con el tipo de bien que la empresa produce y(o) comercializa (materias primas o insumos de producción, bienes de capital, y productos y servicios de apoyo), debe tener en cuenta diferentes variables para desarrollar una segmentación efectiva:

- **Materias primas o insumos de producción:** una empresa que provee este tipo de productos debe tener información relevante, como: ciclos de producción y comercialización, operación logística interna y capacidad de almacenamiento, entre otros. Para determinar y disponer de los recursos internos que esta necesitará para atender los segmentos objetivo.
- **Bienes de capital:** si la empresa atiende mercados con este tipo de bienes, es de suma importancia tener claro los elementos generadores de valor, tales como el proceso de acompañamiento a la empresa cliente antes, durante y después de la compra, tener la capacidad de mostrar la viabilidad financiera de la compra y de generar un vínculo recurrente a través de la posventa. Estos elementos generadores de valor serán determinantes a la hora de generar las comunicaciones y de acertar en la negociación. Los perfiles de este tipo de clientes están determinados por los niveles de demanda que tienen estas empresas. Esto determinará el nivel de conocimiento y de experiencia para la compra: a mayor experiencia en estas compras, mayor necesidad de resultados tangibles previos; a menor experiencia, mayor necesidad de acompañamiento.

- **Productos y servicios de apoyo:** este es el tipo de bienes y servicios que pretende resolverles a las empresas procesos que no hacen parte de su *core*, pero que son indispensables para la organización. Es por ello necesario identificar los generadores de valor que permitan diferenciar las ofertas. Las empresas que contratan este tipo de servicios, que son invisibles pero efectivos, buscan la mayor eficiencia a menores costos, con un excelente acompañamiento que permita los menores traumatismos.

4.2 Análisis externo

Según Dwyer y Tanner (2007), el análisis externo que debe hacer cualquier organización de tipo industrial para desarrollar su proceso de planeación debe contener los siguientes elementos:

- **Análisis competitivo:** desempeño del sector industrial, identidad, grupos estratégicos, cultura del mercado atendido (sectorial), estructuras de costos, agremiaciones y fortaleza sectorial.
- **Análisis de mercado:** tamaño, crecimiento proyectado del sector, rentabilidad conjunta, barreras de entrada y salida, tendencias, factores críticos de éxito y modelos de distribución.
- **Análisis ambiental:** impacto de la normatividad en el sector y la empresa, desarrollo tecnológico del sector y el impacto en la empresa, desarrollo económico y cultural.
- **Amenazas y oportunidades:** con los elementos anteriores podemos determinar cuáles son las variables que nos pueden afectar de forma negativa y cuáles nos están dando margen de maniobra favorable para la organización. Estos dos elementos nos obligan a entender la posición de la empresa en ese tablero de juegos; sin embargo, una situación que antes era una amenaza, con el transcurrir del tiempo puede volverse favorable, como puede ser el caso de una normatividad específica.

La gran diferencia del análisis externo que deben hacer las empresas de tipo industrial es que deben ampliar los espectros de análisis, ya que no solo se debe analizar el entorno de las empresas

sino de sus clientes. Esto, en virtud del tipo de bienes de demanda derivada y conjunta, sin dejar de lado todas las regulaciones comerciales, tributarias y ambientales.

4.3 Análisis interno

Según Dwyer y Tanner (2007), el análisis interno incluye:

- **Análisis de desempeño:** rentabilidad, análisis de valor, valor para los accionistas, niveles de satisfacción de los clientes, calidad de los productos, asociaciones de marca, costo relativo, productos nuevos, actitud y desempeño de los empleados y análisis del portafolio de productos.
- **Determinantes de las opciones estratégicas:** estrategias pasadas y actuales, problemas estratégicos, capacidades y restricciones de la organización, recursos y restricciones financieras.
- **Fortalezas y debilidades:** completando el análisis DAFO, se encuentran las variables que determinan las capacidades reales que tiene la empresa para atender los mercados. La identificación de estos elementos permite tener la objetividad con la cual desarrollar una oferta de valor que satisface a los mercados.

4.4 Análisis competitivo

Tomaremos las cinco fuerzas competitivas de Porter (1992). En el mercadeo de tipo industrial se hace más evidente la presencia de estas cinco fuerzas competitivas dentro de las empresas de tipo industrial. Por ser menos los participantes, hay más cercanía y se presentan encuentros más frecuentes, con un conocimiento más profundo de estos. Son ellas:

- **Rivalidad entre empresas de la industria:** en sectores de poca diferenciación, este tipo de rivalidad se termina dirimiendo vía precios y obligando a las empresas a hacer en sus estructuras de costos grandes esfuerzos que les permitan sus sostenibilidad financiera. Sin embargo, en empresas donde los tipos de bienes son de un alto valor agregado, el campo de juego se llama innovación.

- **Clientes poderosos:** las empresas deben definir muy bien los mercados que desean atender, puesto que al elegir un cliente muy poderoso están siendo sometidas a unas presiones que pueden poner en peligro la sostenibilidad de la empresa: precios muy bajos, que afectan los márgenes de rentabilidad mínimos considerados por la empresa; altos niveles de despacho, que terminan afectando la capacidad para atender a más clientes (esta situación incrementa el riesgo, al concentrar la operación en menos clientes); períodos de pago que afectan el flujo de caja de la empresa; y tiempos de despacho que llevan a la empresa a desarrollar operaciones logísticas casi exclusivas para este tipo de clientes, lo que aumenta los costos de operación.
- **Proveedores poderosos:** se dan situaciones muy similares a las de los clientes poderosos; sin embargo, la asimetría en los procesos de negociación se evidencian de manera diferente en estos casos, dada la dependencia que una empresa tiene de una materia prima o de un insumo irremplazable en el proceso, por lo cual se ve afectada por las mismas variables del caso anterior: precios elevados, tiempos de despacho, formas de pago muy reducidas, etc.
- **Amenaza de sustitutos:** la presencia de sustitutos en las diferentes industrias hace que los proveedores de estas deban desarrollar un análisis muy juicioso a la hora de hacer ofertas de valor. Tal es el caso de la industria logística cuando hay competencia entre diferentes modos de movilizar mercancía; también aquellas industrias de alimentos en donde un componente puede ser remplazado por otro que es completamente diferente pero tiene las mismas aplicaciones.
- **Amenaza de competidores potenciales:** la llegada de nuevos competidores siempre estará latente en la mayoría de los sectores industriales, aun en aquellos que están controlados por el estado, con algunos atenuantes. Tengamos en cuenta que en los negocios de tipo industrial (*B2B*), al ser menos los competidores, hay unas grandes barreras de entrada en el nivel tecnológico, en infraestructura, en lo financiero, etc. Esto hace que, si el nuevo competidor tiene cómo sortear estos recursos, será un competidor que podrá mover la industria, ejerciendo una gran presión sobre los demás participantes de esta competencia. En el mercado de consumo, las barreras de entrada pueden ser más livianas que en el industrial.

4.5 Generadores de valor para el sector

Este análisis se debe hacer teniendo en cuenta los tipos de bienes en que se encuentra la empresa, así:

- **Materias primas o insumos de producción:** los clientes de este tipo de productos consideran importantes dentro de su escala de valores criterios como: cero inventarios; entregas *justo a tiempo*; operación logística eficiente; de acuerdo con el sector, una amplia gama de productos, como un mayor diferenciador; sin embargo, la creatividad a la hora satisfacer una necesidad que la empresa no habría tenido en cuenta será el que mayor impacto y compromiso tendrá con la organización: administración de los inventarios de las empresas clientes desde una plataforma tecnológica que optimice no solo los inventarios, sino la forma de comprar, ofreciendo así ahorros reales y de grandes proporciones, con unos resultados financieros que permitirán una relación de largo plazo y con mucha sostenibilidad.
- **Bienes de capital:** producir y comercializar este tipo de productos requiere de un gran despliegue de tipo logístico y eficiencia operacional, altos niveles de inversión y una excelente capacidad de comunicación de las especificaciones; sin embargo, este es el mínimo esperado para este tipo de industrias. La pregunta por resolver en este tipo de bienes es: ¿cómo generar una relación fluida y constante para mantener activa la comunicación? La respuesta a esta pregunta se llama INNOVACIÓN, acompañada de estrategias agresivas de sostenimiento. Este tipo de bienes requiere ir a la vanguardia, ya que son productos que necesitan las empresas para ser más competitivas, eficientes y con mayores capacidades de producción que sus competidores. En esta categoría aparecen: los *software*, los *hardware*, la maquinaria pesada, los edificios, etc. Es por eso que entender los alcances de la industria permite construir una mejor estrategia que arroje una buena posición de mercado.
- **Bienes y servicios de apoyo:** en esta categoría de productos, la principal característica es que las empresas clientes no los tienen dentro de su saber hacer. Es por ello que la contratación de este tipo de bienes o servicios determinará la eficiencia en aquellos

procesos. Tal es el caso de las consultorías en: los diferentes saberes de la administración de negocios, las empresas desarrolladoras de *software* a la medida, las empresas que proveen la administración de la contabilidad, los *hardware* y la infraestructura para las empresas que contratan estos servicios. Su principal generador de valor deberá ser el acompañamiento, la eficiencia y los costos de operación.

4.6 Propuesta de valor de la empresa

Toda empresa que quiera construir una propuesta de valor diferenciada deberá entender no solo las capacidades propias, como empresa proveedora, sino también las necesidades de las empresas clientes y dónde su oferta es mejor que la de las empresas competidoras.

Las cinco preguntas que se deberían hacer para desarrollar estos puntos son:

- A quién se le vende: la propuesta debe satisfacer una demanda real, de clientes actuales potenciales, siendo esencialmente diferenciadora de las propuestas de otros oferentes. Esto se logra con un conocimiento profundo de las necesidades puntuales de los clientes y de las verdaderas razones por las que la empresa cliente compra.
- Qué problemas se busca resolver con el producto: el producto o servicio ofrecido debe ser la solución a un problema real de la empresa cliente: logístico, financiero, de mercado, etc. El diferencial real es la forma en que resuelven dichos problemas, para simplificar los procesos internos de los clientes.
- Que métodos se usan: la forma en que la empresa proveedora trabaja debe acoplarse a la necesidad de la empresa cliente y(o) adaptar nuevos modelos de trabajo según las capacidades internas de la empresa cliente. Este es un generador de fidelización que, a través de los resultados satisfactorios, podrá construir relaciones sólidas y de largo plazo.
- Cómo es trabajar con la empresa: las empresas buscan un relacionamiento que permita el manejo fluido de las negociaciones y de la operación del negocio, que conduzca a unos buenos resultados. En la medida en que los lazos se van estrechando, se va consolidando un método de trabajo de doble vía que le permite a la empresa cliente confiar y entregar mayor y mejor información útil para depurar las metodologías de trabajo.

- Quién más les vende a los clientes potenciales lo que la empresa vende: es importante identificar el mercado y la competencia que se tiene, para poder construir una ventaja diferenciadora, así como conocer los productos de la misma categoría, o los sustitutos y saber cuáles son las mejoras propias; comunicarlas adecuadamente dará como resultado una satisfacción plena del cliente.
- Ante las anteriores preguntas, se debe incluir cuáles son los elementos de posventa que respaldan las promesas de venta hecha por la empresa, tales como la calidad en el servicio al cliente, que lo terminan diferenciando aún más de sus competidores directos e indirectos (buenosnegocios.com, 28 de enero de 2013).

4.7 Generadores de valor

A partir de las propuestas de valor antes mencionadas, es importante buscar que los clientes industriales entiendan, y puedan medir, el beneficio obtenido como mayor que el costo asumido por el producto o servicio adquirido. Esto en los mercados industriales cobra mayor importancia si se tiene en cuenta que los productos y servicios en la industria están siendo evaluados permanentemente por diferentes instancias de la empresa, tales como: el influenciador de la compra, el decisor y el usuario. En el proceso de compra industrial, estos tres elementos (como mínimo) siempre estarán haciendo los juicios para determinar la conveniencia de seguir contando o no con el mismo proveedor.

4.8 Ventaja competitiva

Según Porter (2007), cada empresa deberá construir, a partir de su conocimiento, su experiencia y su logro de objetivos, una ventaja que le permita ser única (así sea temporalmente) entre los clientes y los mercados que atiende. La ventaja competitiva es la que determina el éxito de cualquier empresa en estos mercados.

La ventaja competitiva resume la estrategia que una empresa tomará, al decidir diferenciarse en costos o en una alta diferenciación. Esto implica conocer las capacidades intrínsecas de las empresas, para poder satisfacer los mercados con liderazgo.

4.9 Direccionamiento estratégico

“Es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (Camacho, citado por Aguilera, 2010). Como se ve en la definición anterior, se identifica la necesidad de saber hacia dónde se quiere llevar la organización en la definición de una misión de la compañía, de una visión de adónde se quiere llevar el negocio y de definir las políticas claras de operación que le permitan alcanzar ese norte.

El direccionamiento estratégico debe ser incluyente a todos los niveles de la organización, y desde el punto de vista del mercadeo es de primordial importancia no solo poder generar esa cohesión que permita alcanzar los objetivos, sino lograr sincronizar las fuerzas internas (colaboradores, accionistas y dirección general) con las fuerzas externas (clientes, proveedores Estado y sociedad), de manera tal que la empresa, a partir de la excelente aplicación de todo un plan de mercadeo estratégico, genere los resultados esperados.

4.10 Posicionamiento de la empresa

Las empresas que están en el sector industrial (*B2B*) tienen claros los segmentos que atienden; sin embargo, dada la falta de conocimiento de las necesidades de estos segmentos, se tiende a competir con la variable más riesgosa y menos recomendable, que es el precio. En mercados de alta complejidad como los industriales es de suma importancia tener mucha cercanía con los compradores e identificar no solo las necesidades del cliente directo, sino mirar las tendencias y necesidades de los siguientes eslabones de la cadena. Al entender que los mercados industriales no atienden a un mercado de consumidor final (*B2C*), es imperativo tener claro el mercado y entender hacia dónde se mueve todo el clúster en el que participa.

4.11 Estrategias de la mezcla de mercadeo

- **Producto:** en la construcción de los planes de producto deben estar las consideraciones respectivas sobre: necesidades del mercado, innovación, costos asociados a esta, plazos e identificación de los ciclos de vida (Hutt y Speh, 2007).

Todas las actividades encaminadas a la Investigación + Desarrollo + Innovación deben estar siempre enfocadas en una necesidad real del cliente, en un segmento rentable y medible. El desarrollo de un nuevo producto debe ir más allá de un desarrollo conceptual y ser más de tipo práctico, de modo que permita que toda la organización participe activamente en la puesta a punto de los nuevos productos:

- ✓ Bienes de capital: los planes para este tipo de productos requiere de una elaborada estrategia de innovación que les permita a los clientes-usuarios obtener los mejores beneficios. Tal es el caso del diseño o repotenciación de una maquinaria productora de insumos para la industria automotriz; este tendrá una necesidad predominante en la capacidad y confiabilidad de las piezas producidas.
- ✓ Insumos: el proceso de I + D + I de este tipo de productos requiere de un componente altísimo de participación de los clientes, ya que un cambio o alguna innovación generan altos niveles de diferenciación y mayor satisfacción de los clientes. Este tipo de productos siempre estarán sujetos a la demanda del producto final; por esto, la importancia de la participación del cliente.
- ✓ Productos y servicios de apoyo: la construcción de una propuesta innovadora en este tipo de productos y servicios está determinada por el tipo de industria que atienden. Habrá casos que estarán determinados por elementos de tipo legal que serán de difícil innovación, como las asesorías contables o las revisorías fiscales, pero sí podrán desarrollarse para empresas que proveen consultoría en áreas como el mercadeo y el talento humano.
- **Precio:** en los mercados industriales esta variable alcanza un gran peso en los procesos de compra y de negociación, que ha generado desde siempre un altísimo impacto en los resultados financieros tanto de la empresa compradora como de la vendedora. La alternativa presente para poder alejarse de este riesgo será la diferenciación. Hay mercados en los que lograr la diferenciación requiere de mayor atención: “Si hay un efectivo desarrollo de producto, acertada comunicación y distribución, la estrategia de precio será exitosa...” (D’aveni, citado por Hutt & Speh, 2007).

- ✓ Bienes de capital: la fijación del precio en este tipo de productos estará definida por los resultados de las negociaciones entre comprador y vendedor. Por lo general, este tipo de productos son de altísimo valor agregado, y de hecho en algunas ocasiones, y según el tipo de producto, son comercializados por demanda. En el proceso de negociación de este tipo de productos debe tenerse en cuenta el impacto financiero y su retorno a la inversión (ROI).
- ✓ Insumos: en la comercialización de este tipo de productos se da un fenómeno interesante. En algunas industrias casi se podría hablar de *commoditización*, cuando existen varios competidores en el mercado. En gran medida, la fijación de los precios en estos sectores se da optimizando toda la estructura de costos de la empresa, para poder alcanzar los márgenes requeridos para la sostenibilidad.
- ✓ Bienes y servicios de apoyo: en este tipo de productos y servicios la fijación de los precios predomina por unos altos estándares de negociación y por el comportamiento del mercado según la industria. Es válido decir que: a más diferenciación y mayores niveles de innovación, las variables de precio van perdiendo cada vez importancia, aunque esta podría ser una premisa válida para todos los tipos de productos o servicios. También es claro decir que en los productos y servicios hay algunos negocios en los que se pueden determinar unos mayores diferenciales.
- **Promoción:** esta es, sin duda, una de las variables más diferenciadoras entre el mercadeo industrial y el mercadeo de consumo masivo. Esta variable, en gran medida, está asignada a los grupos comerciales de las empresas, para desarrollar una comunicación de tipo directo y sobre necesidades.

El diseño estratégico de las comunicaciones hechas por las empresas de tipo industrial requieren de un alto contenido técnico, y con un enfoque a clientes y compradores que entiendan de los temas. La comunicación es, sin lugar a dudas, un componente de alta complejidad, ya que requiere un mensaje claro y con alto sentido técnico. Para maximizar el retorno de los gastos en promoción, las empresas de mercados industriales deben desarrollar campañas integradas que alineen las comunicaciones con los objetivos estratégicos (Shultz y Shultz, citados por Hutt & Speh, 2007).

- ✓ Bienes de capital: las actividades de comunicación y promoción de la empresa y de sus productos contienen un alto componente de demostración de bondades y beneficios, así como de la comunicación de resultados exitosos. Se acostumbra en este tipo de productos la presencia en eventos, ferias y actividades dentro de las empresas proveedoras, para demostrar con hechos las promesas de venta.
- ✓ Insumos: la comunicación en este tipo de productos, además de la participación y organización de eventos del sector y para el sector, se da a través de la presencia en medios y publicaciones, especializados de acuerdo con el gremio específico o con la industria atendida.
- ✓ Productos y servicios de apoyo: por los elementos de especialidad y así como por el requerimiento de presencia, es muy usual el apoyo de actividades y eventos tanto de clientes activos como potenciales. Esto, dada la necesidad de figurar como unos aliados en los negocios.
- **Distribución (plaza):** las empresas de tipo industrial están aprendiendo que los canales de distribución pueden crear una gran ventaja diferenciadora y que pueden ser realmente importantes en instancias en que los esfuerzos de producto, precio y promoción son muy similares (Bingham, Gomes y Knowles, 2005). Es una redundancia hablar de la importancia de la entrega y la administración logística de los productos; sin embargo, sí difiere el impacto, de acuerdo con los tipos de bienes.
 - ✓ Bienes de capital: como los hemos venido definiendo en el transcurso de este trabajo, estos son de alto impacto en el proceso de adquisición para cualquier empresa y, aunque los procesos de entrega y logísticos en general son de suma importancia, dado el modelo de negociación y la forma de adquisición, no pesan tanto en las negociaciones, aunque impactan todo el proceso previo, durante y después de la entrega de este tipo de bienes. Así, pues, si una empresa tomara la decisión de comprar un nuevo edificio, su operación logística iría en todo un proyecto de compra, que requiere, como mínimo, la puesta a punto del inmueble para ser usado por la empresa compradora.

- ✓ Insumos: son una variable de competitividad de este tipo de productos. Las empresas que producen y comercializan insumos requieren la implementación estratégica de toda una cadena de abastecimiento que permita cumplir el mínimo esperado Justo a tiempo, sin embargo los diferenciales se darán cuando la empresa proveedora desarrolle al cliente en los métodos de almacenamiento más óptimos y más eficientes para el logro de los objetivos estratégicos.
- ✓ Bienes y servicios de apoyo: dependiendo de los tipos de bienes y(o) servicios, tendrá mayor o menor peso la operación logística. En el caso de empresas proveedoras de mano de obra se requiere de un alto nivel de planeación de esta operación, para poder cubrir las plazas solicitadas, en los tiempos requeridos; el tiempo de respuesta, como diferenciador, generará siempre ofertas ganadoras frente a los competidores. En el caso de servicios de asesoría en los diferentes campos del conocimiento empresarial, esta no será una variable tan importante en el proceso de negociación.

4.12 Los indicadores del mercadeo

Una de las tareas de mayor complejidad en el mercadeo es medir el resultado esperado de las estrategias implementadas; sin embargo, esto no quiere decir que no se pueda hacer. Por eso, dentro del modelo sugerido se incluye una propuesta aplicable al mercadeo industrial *B2B* (Puente, 2008). Esto se logra contando con las ocho perspectivas sugeridas por Serna (2005):

- Financiera: cómo desempeñarse ante los inversionistas.
- Perspectiva externa: cómo anticipar el entorno.
- Competitividad: cómo asegurar permanencia, crecimiento y rentabilidad.
- Referencia competitiva: cómo se desempeña la empresa comparada con las mejores del sector.
- Mercado-cliente: cómo evalúan la empresa, el mercado y los clientes.
- Interna: cómo lograr eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
- Capital intelectual y organizacional: cómo innovar y aprender.

- Responsabilidad social: cómo cumplir las responsabilidades ante grupos de referencia internos y externos.

5. Presentación de resultados del trabajo de campo

La entrevista tenía una estructura que buscaba conocer las actividades que, de manera sistemática, desarrollan las empresas consultadas y qué elementos aportan al mercadeo en todo su contenido.

Algunas preguntas son de respuesta excluyente, otras de elección múltiple; esto da un análisis más individual que grupal, dada la heterogeneidad y condiciones especiales de las industrias consultadas.

Este tipo de entrevista sirvió como abre bocas de la necesidad manifestada por los entrevistados de obtener más información al respecto. Es importante aclarar que los resultados aquí hallados nos darán una muestra inicial no concluyente, pero sí determinante de los objetivos del trabajo final de grado.

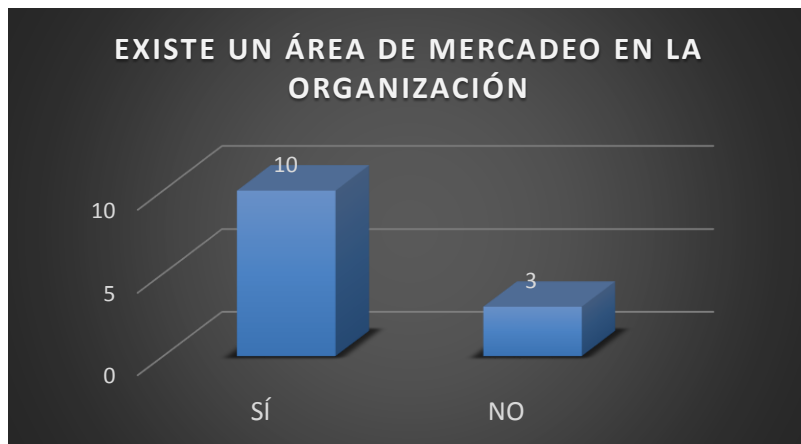
Tabla 1. Resumen trabajo de campo

Resumen trabajo de campo	
Empresas entrevistadas	13
Ventas	Entre 12.000 y 35.000 millones
Cargos	Número de funcionarios
Directores comerciales	6
Director de mercadeo y ventas	3
Coordinador de mercadeo	1
Gerente general	1
Coordinadora de investigación y desarrollo	1
Gerente regional	1
Sectores industriales entrevistados	
Metalmecánico	1
Transporte	1
Insumos agrícolas	1
Equipos y suministros electrónicos- <i>hardware</i>	1
Eléctrico	2
Insumos químicos	2
Infraestructura	1
Plásticos-empaques	1
Software y tecnología	2
Insumos de confección	1
Total	13

A continuación se presentan, de manera gráfica, las preguntas realizadas a los representantes de las empresas consultadas.

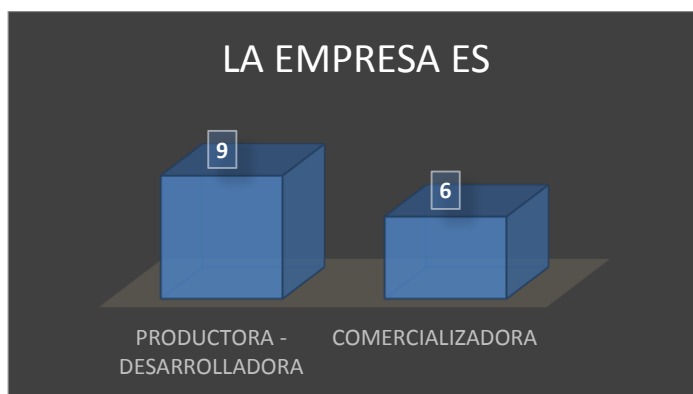
De las trece empresas consultadas, diez dicen tener departamento de mercadeo; sin embargo, en las conversaciones estas áreas de mercadeo operan como de mercadeo y ventas, asumiendo un rol diferente al del enfoque buscado (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Pregunta 1



De las trece empresas consultadas, dos asumieron una doble función de productoras y comercializadoras (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Pregunta 2



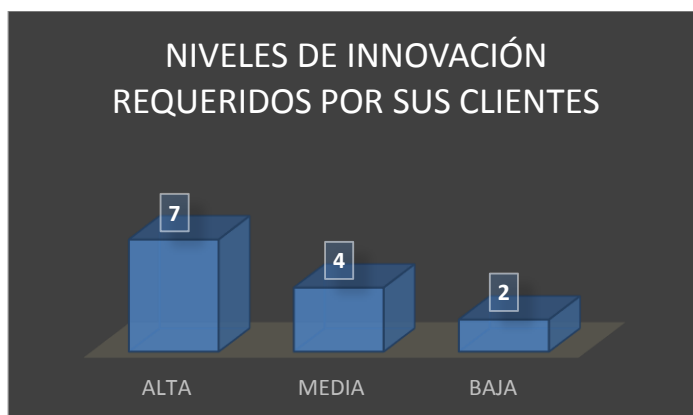
De las trece empresas consultadas, cinco manifiestan tener dentro de su oferta de producto más de una categoría. Este tipo de empresas enriquece el análisis, dada la importancia de construir los análisis para cada segmento y la oferta para estos (ver gráfico 3).

Gráfico 3. Pregunta 3



Siempre la variable de innovación marcó una gran presencia ente los consultados, dada la alta exigencia de los mercados atendidos (ver gráfico 4).

Gráfico 4. Pregunta 4



En frecuencia de desarrollo de nuevos productos, cuatro de las empresas consultadas manifiestan requerirlo de forma permanente, ya sea por demanda del cliente o por exigencia del mercado. En situación de comercialización, esto nos indica la necesidad de conocer de primera mano las necesidades de los clientes y sus mercados (ver gráfico 5).

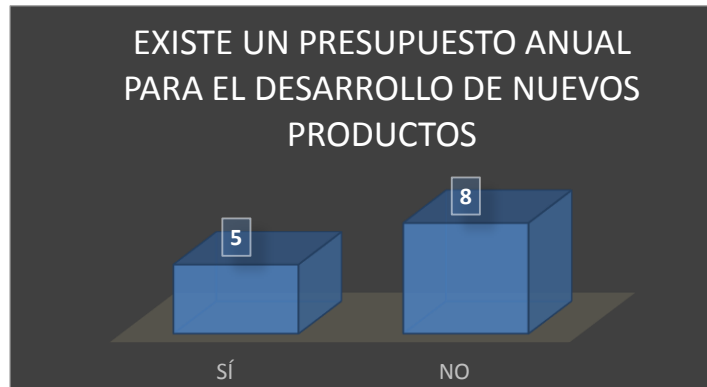
Gráfico 5. Pregunta 5



No obstante manifestada la frecuencia de desarrollo de nuevos productos, ocho de las trece empresas consultadas no presupuestan este tipo de actividades, dejando ver una creación o diseño de productos según se vaya presentando la necesidad del cliente y, si se quiere, dejando este

elemento al azar; una muestra clara de no profundizar en los mercados activos y potenciales (ver gráfico 6).

Gráfico 6. Pregunta 6



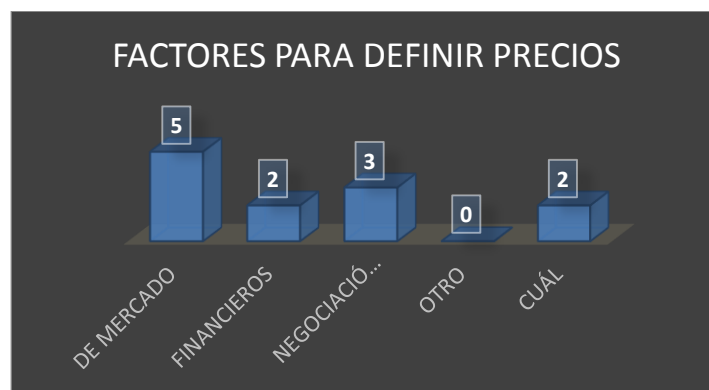
Asociando la pregunta 6 con la 7, vemos que el proceso de creación y desarrollo de nuevos productos está más dado por la necesidad de los clientes, mostrando más una posición reactiva que una proactiva. Al no existir un presupuesto de desarrollo de nuevos productos, pero sí una gran participación de los clientes en el desarrollo de estos, muestra la pasividad a la hora de atender los mercados existentes y de buscar nuevos clientes (ver gráfico 7).

Gráfico 7. Pregunta 7



En el proceso de definición de precios, los resultados nos muestran una mezcla de factores utilizados. Esta práctica valida una de las premisas descritas desde el principio del trabajo, y es que en los mercados industriales la variable precio es una de las más complejas de administrar, dadas las necesidades de los clientes vs. las necesidades de las empresas proveedoras. Cada decisión en esta variable impacta todo el proceso de negociación (ver gráfico 8).

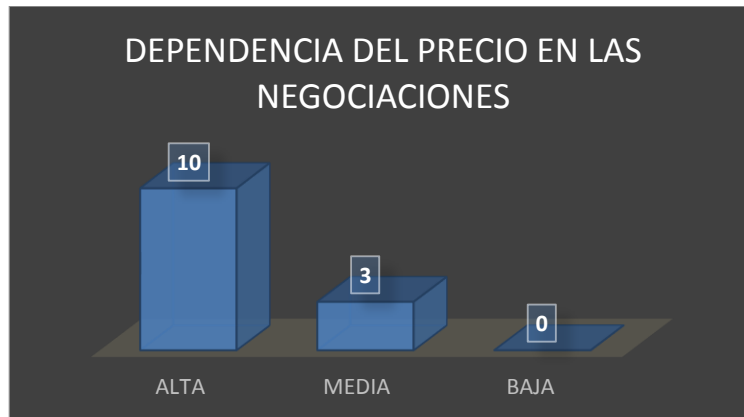
Gráfico 8. Pregunta 8



Este gráfico muestra una de las características del mercado industrial. Todo proceso comercial lleva implícita una alta carga de negociación y de estudio financiero, que permita alcanzar ciertos

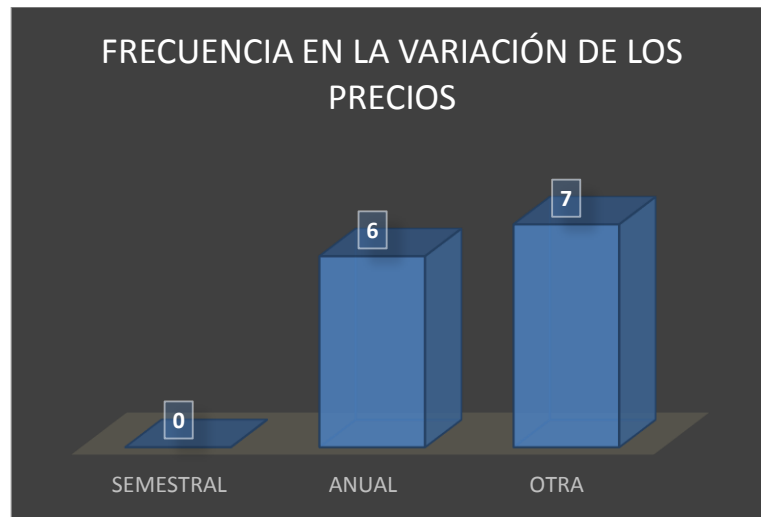
mercados. Solo tres de las trece empresas consultadas dieron un mayor peso a su producto y a su modelo de negocio sobre asesoría y acompañamiento, que les permite restarle importancia a la variable precio (ver gráfico 9).

Gráfico 9. Pregunta 9



Esta pregunta muestra que en algunos mercados la variación de precios depende en gran medida de variables externas como la tasa de cambio, las economías de escala y los tipos de negociaciones desarrolladas (ver gráfico 10).

Gráfico 10. Pregunta 10



Esta era una de las preguntas que más expectativa generaba al principio del estudio, debido a la percepción inicial de que no se utilizaba este tipo de medios para la promoción de la empresa; sin embargo, como se verá en la pregunta siguiente, las empresas consultadas desarrollan una mezcla de actividades que, si bien aún podrían ser más sistemáticas, es claro que sí ejecutan este tipo de actividades (ver gráfico 11).

Gráfico 11. Pregunta 11



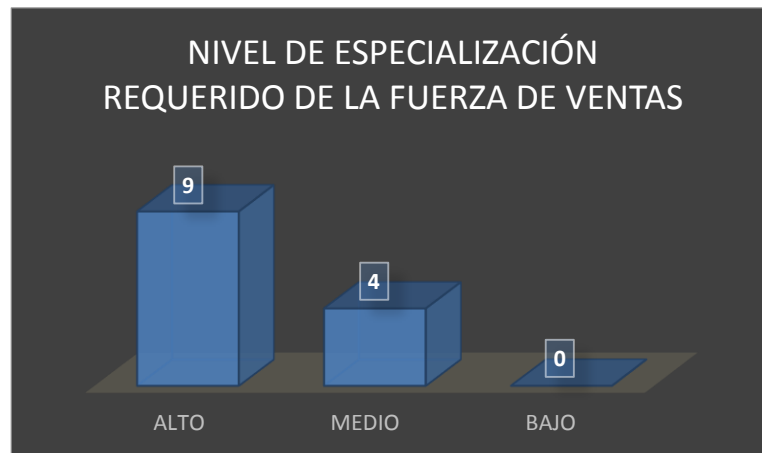
El resultado de esta pregunta muestra claramente que el mercadeo industrial está desarrollando actividades que permitan construir elementos de fortalecimiento y que estamos en mora de empezar a construir una red fuerte en la construcción de los temas relacionados con el mercadeo *B2B* (ver gráfico 12).

Gráfico 12. Pregunta 12



En estos mercados se nota más claramente que en los demás una necesidad de altos niveles de especialización, sobre todo en tipos de productos con alto nivel de desarrollo e innovación. En este tipo de mercados, se habla de una venta consultiva (ver gráfico 13).

Gráfico 13. Pregunta 13



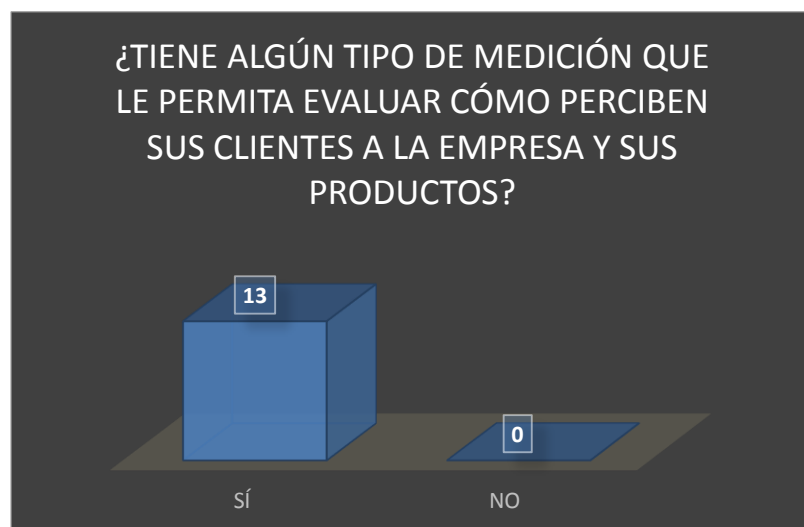
Como se menciona en las conclusiones de este trabajo final, más que marca como marca, las personas consultadas hablan del prestigio de las empresas y sus dueños, para poder desarrollar negocios; le dan una clara importancia a este factor. Las marcas de los productos deben ser fortalecidas desde su construcción, y estar asociadas a la misma organización, ejerciendo el nombre-empresa como marca sombrilla (ver gráfico 14).

Gráfico 14. Pregunta 14



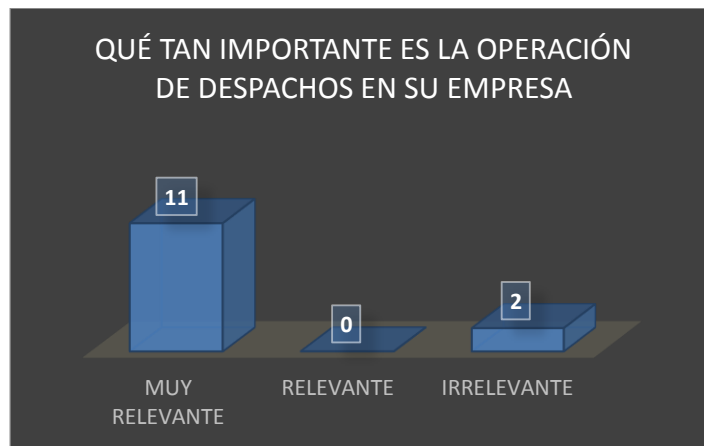
Todas las empresas consultadas desarrollan actividades de evaluación de los clientes en su desempeño como proveedores; sin embargo, esta se da más como un requisito al que se someten por el proceso de certificación de ISO (ver gráfico 15).

Gráfico 15. Pregunta 15



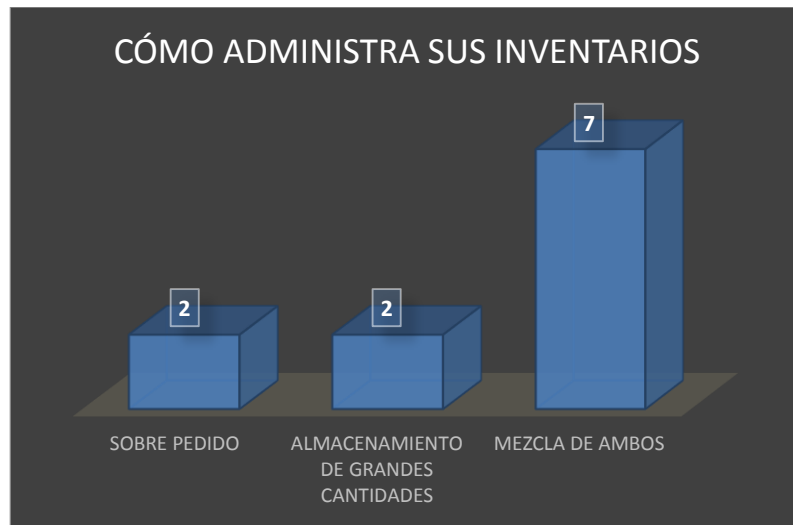
Esta pregunta se incluyó en el estudio para determinar la importancia de la operación logística del producto que se vende. Aunque once de las trece empresas determinaron la operación de despachos como *muy relevante*, es claro que no tiene el mismo peso en una empresa que vende o construye bodegas que en una que vende insumos para la industria metalmecánica o insumos de confección (ver gráfico 16).

Gráfico 16. Pregunta 16



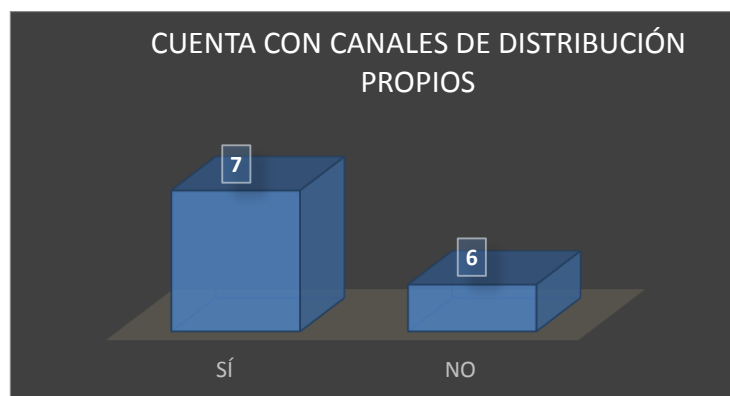
Esta pregunta se complementa con la anterior, buscando el impacto de la operación logística en cada empresa consultada (ver gráfico 17).

Gráfico 17. Pregunta 17



La forma de llegar al cliente es una de las principales decisiones que debe tomar cualquier empresa. En los mercados industriales aumenta el impacto, dada una de las condiciones de estos mercados: menos proveedores menos clientes (Dwyer y Tanner, 2007). Una decisión acertada en este sentido permitirá unas mejores condiciones de negociación con los clientes, en cuanto a los tiempos de entrega (ver gráfico 18).

Gráfico 18. Pregunta 18



Como se ve en las respuestas, la mayoría de las veces se da una mezcla de los diferentes componentes para el proceso de entrega; en unas ocasiones, combinando la entrega con vehículos propios y, en otras, con recursos de terceros (ver gráfico 19).

Gráfico 19. Pregunta 19



Las características especiales de este tipo de mercados da como *muy relevante* la ubicación de la empresa, para poder satisfacer adecuadamente la demanda. Vale aclarar que algunas de las empresas consultadas, sin ser un negocio de tipo logístico, le dan la máxima relevancia a la ubicación de la empresa, ya que asumen los desplazamientos por operar y la atención a domicilio a sus clientes, como un canal logístico de operación de la empresa (ver gráfico 20).

Gráfico 20. Pregunta 20



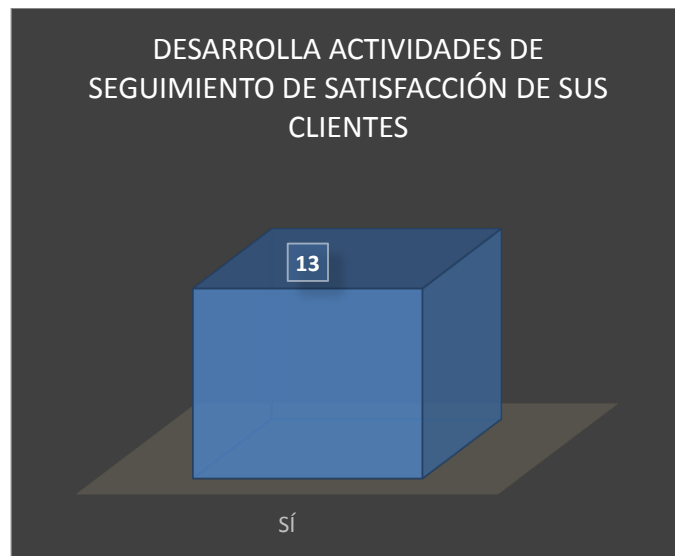
Generar presencia de la empresa en eventos y actividades sectoriales es una de las maneras más frecuentes que utilizan las empresas consultadas. Esto muestra un verdadero interés por hacer que las empresas tengan relevancia y presencia a nivel sectorial. Para saber si lo hacen bien o no, ya será necesario evaluar el impacto de este tipo de actividades en el resultado comercial, de posicionamiento y de recordación de marca a los que esto conlleve (ver gráfico 21).

Gráfico 21. Pregunta 21



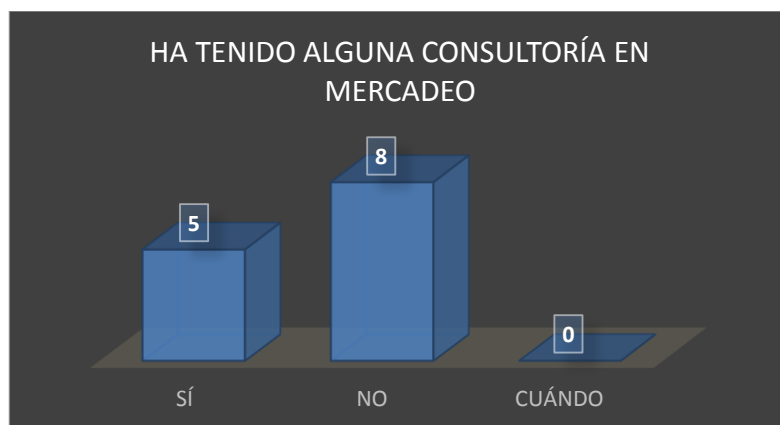
El 100% de los entrevistados se refirieron a las encuestas periódicas como la única herramienta de medición. Queda una inquietud sobre si la mejor herramienta de medición sería o no sería hacer un estudio sobre el nivel de compras de los clientes a la empresa estudiada vs. su nivel de compras. Esta fue una pregunta que se hizo de manera informal, pero ninguno de los entrevistados se atrevió a dar una cifra concreta (ver gráfico 22).

Gráfico 22. Pregunta 22



Esta pregunta se hizo con el fin de determinar la cercanía de estas empresas con el mercadeo mostrado por un tercero. Como se observa, hubo respuestas compartidas; pero, al hacer la pregunta a quienes se entrevistó, siempre mostraron cierto desinterés por el tema, ya que cuando se hacía dicha consultoría se notaba una distancia notoria entre lo que se hablaba en la construcción de un modelo de mercadeo para las empresas de tipo industrial comparada con la experiencia del consultor, que, en su mayoría, eran llevadas al mercadeo de consumo masivo haciendo paralelos inconvenientes (ver gráfico 23).

Gráfico 23. Pregunta 23



6. Conclusiones y recomendaciones

Para dar respuesta a la pregunta principal de este trabajo final de maestría, podemos concluir con certeza que en las empresas entrevistadas se desarrollan actividades de mercadeo industrial y, para poder contextualizarlo, a continuación complemento con otras conclusiones derivadas de este trabajo.

El mercadeo *B2B* como disciplina está pidiendo mayor atención de parte de las instituciones educativas, como lo muestran los resultados de las encuestas de agremiaciones como ANIF, los de los diferentes sectores industriales y los que proveen otras industrias que presentan ventas que se cuentan por billones de pesos. Esto requiere de mayor atención en el desarrollo de una metodología de trabajo que sea más que una adaptación del mercadeo de consumo masivo.

Las empresas consultadas muestran la aplicación y uso de muchos elementos que componen el mercadeo; pero, de manera aislada, se nota una ausencia de estructura basada en el modelo del mercadeo como tal.

A continuación, presentaré las conclusiones según el tipo de producto producido o comercializado, desde la perspectiva del producto, el precio, la promoción y la plaza (mezcla de mercadeo):

- Bienes de capital:
 - ✓ Producto: las empresas con este tipo de productos requieren estar permanentemente acompañadas por el cliente, tanto en el desarrollo de estos productos como en el diseño, los modelos y las necesidades que buscan satisfacer y acoplar entre el cliente y la empresa proveedora. Recomendación: este proceso genera mucha vinculación entre ambas partes; el flujo de información de doble vía debe ser la herramienta principal para que los diseños logrados lleguen a niveles de satisfacción superlativos, en el menor tiempo posible.
 - ✓ Precio: la definición de precios en este tipo de bienes depende en gran medida de lo personalizado o particular del requerimiento. Siempre está acompañado por un proyecto definido previamente. Según sean las condiciones, se asignan los precios y las condiciones. Aunque el precio siempre está acompañado de un proceso de negociación, el nivel de especialización de este disminuye su impacto en la toma de la decisión. Recomendación: siempre se debe hacer un diseño de negocios que permita la continuidad en la relación, que le genere flujo de caja permanente a la empresa proveedora, a través de los servicios posventa.
 - ✓ Promoción: las herramientas más usadas por este tipo de empresas son la presencia en eventos sectoriales que permiten la comunicación de los productos y servicios, además de piezas de comunicación aisladas y de la participación en publicaciones especializadas, lo cual deja una gran participación en los grupos comerciales en el proceso de comunicación de la empresa. Este componente presenta una gran complejidad, dada la baja frecuencia de compra de este tipo de bienes. Recomendación: las empresas que proveen este tipo de bienes requieren de un modelo de comunicación que sea muy dirigido y que tenga una gran actividad de tipo comercial en la búsqueda permanente de clientes puntuales que requieran la compra de algún tipo de bien o servicio de este tipo. Esta categoría de producto, en gran

medida, funciona más por demanda que por oferta. Debe de haber un componente muy grande de la asesoría y del servicio, que sea comunicables dentro del modelo establecido.

Plaza: según lo expresado por los empresarios, para una empresa de este tipo es muy importante su ubicación, por la facilidad en el tránsito de despachos; sin embargo, lo más frecuente en este tipo de bienes y servicios la fortaleza está en la operación a domicilio, ya que los bienes provistos por estas empresas las usan los clientes en sus puntos de operación, impactando la logística interna del cliente. Recomendación: el componente más fuerte que debe tener una empresa de este tipo es un gran equipo de soporte y atención a las empresas clientes y una alta movilidad técnica.

- ✓ Empresas de este tipo consultadas: Doblamos S.A, Suntec S. A. y Equielect S. A.
- Insumos:
 - ✓ Producto: el gran reto para las empresas de este tipo es alejar los productos de la categoría de *commodities* y evitar que la variable precio impacte tanto en los procesos de negociación. Los niveles de innovación en cuanto a diseño de producto pueden no ser, ni tan fáciles, ni tan económicos. Recomendación: desde la perspectiva del uso y de la de ampliar el portafolio de industrias por atender, desde el mismo insumo con variaciones menores puede expandirse la oportunidad de negocios nuevos.
 - ✓ Precio: valor percibido contra el valor pagado. Esta es la variable que más peso tiene dentro de la mezcla de mercadeo en este tipo de productos. Recomendación: para poder optimizarla, debe ir muy de la mano de la variable *plaza*, que permita una integración óptima de la mezcla, y que el desarrollo logístico tanto interno como para clientes dé los resultados de márgenes apropiados para la sostenibilidad de la empresa.
 - ✓ Promoción: para las empresas entrevistadas, es desarrollado a través de la línea con el vendedor y con las actividades en eventos y en ferias sectoriales. Recomendación: se requiere una comunicación fuerte y agresiva que aliviane la labor de los equipos comerciales y que se procure más desde la empresa. Esto trae como beneficio (y

compromiso) el fortalecimiento de marca y convierte la marca de la empresa proveedora en un validador de la empresa cliente.

- ✓ Plaza: definida para este tipo de empresas como una de las variables primordiales para abastecer los mercados. La acertada ejecución en la operación logística, tanto en los procesos productivos como en los de entrega y despacho, así como la efectiva aplicación de esta variable, desarrollarán relaciones comerciales de largo plazo. Recomendación: se debe entender al cliente desde adentro, sincronizando la operación de la empresa cliente con la operación de la empresa proveedora.
- ✓ Empresas de este tipo consultadas: Bycsa, YKK, Cales Rioclaro, Simelca, Protokimica
- Bienes y servicios de apoyo:
 - ✓ Producto: estos son el tipo de productos o servicios que las empresas entregan a terceros, ya sea por desconocimiento o por no hacer parte de su *core* de negocios. Entender esto les ha permitido a las empresas entrevistadas crear una oferta de valor de la mayor calidad y presentar unos resultados que validen la necesidad de tercerizar ciertos servicios. En esta categoría caerá: el *software* manejado por terceros, los productos que apoyan la comercialización de los productos, la administración contable y la de recursos humanos, entre otros. Recomendación: un producto o servicio de esta categoría es de mejor calidad en la medida en que menos atención demande de la empresa y en que ayude más a fluir los procesos internos de una manera eficiente. Este debe ser el enfoque en el desarrollo de este tipo de productos y servicios.
 - ✓ Precio: este tipo de productos y(o) servicios está muy regido por el comportamiento del mercado; sin embargo, en los altos valores agregados y en la alta diferenciación radica la posibilidad de mantener unos precios *premium*. Recomendación: los grandes niveles de innovación hacen que esta categoría de productos y servicios puedan mejorar el valor percibido para alejar un poco de la discusión el precio.
 - ✓ Promoción: la herramienta usada por este tipo de empresas es el acompañamiento a sus clientes en las diversas actividades desarrolladas por ellos, tales como actividades de tipo académico. Recomendación: desde la alta diferenciación que se logre en la

oferta de este tipo de productos se puede construir una marca poderosa que apoye los procesos internos de las empresas. Aunque la comunicación en este tipo de organizaciones está muy apoyada en los equipos comerciales, debe llevar una comunicación igualmente fuerte emitida desde la organización, para apoyar y validar el trabajo comercial.

- ✓ Plaza: la ubicación, y operación logística de este tipo de empresas tiene una gran importancia, según manifiestan los entrevistados, al punto de pretender siempre estar lo más cerca posible de sus clientes estratégicos y de las zonas de alto impacto en negocios. Recomendación: el comportamiento de esta variable tiene mucha cercanía en el manejo de los productos y servicios que pertenecen al *core* de la empresa. Es por esta razón que las empresas que venden productos y servicios de apoyo deben tener una alta adaptabilidad a las necesidades logísticas y de operación de sus empresas clientes.
- ✓ Empresas de este tipo consultadas: Fertrans, Tecnisumer, Sytecsa, Interplast, Siigo.

Otros aspectos que es importante comentar, aunque vayan inmersos en la mezcla de mercadeo, son:

- **Las compras industriales:** son, sin duda, el modelo que diferencia el mercadeo de consumo masivo del *B2B*. La importancia de entender los procesos de compra de los clientes industriales ha radicado siempre en la relación comprador-vendedor. Esto para la empresa es un riesgo que no debe correrse, dada la rotación de los equipos comerciales y la gran cantidad de información que estos vendedores industriales pueden obtener y retener. Para poder tomar el control de esta comunicación, se debe implementar un canal permanente entre ambas administraciones, que generen una comunicación de necesidades de doble vía más fluidas y limpias.
- **La marca:** más que una construcción de marca, se ha dado la construcción de un prestigio de los dueños (de las empresas consultadas). Este prestigio se ha basado en el relacionamiento con empresas amigas que se han ido multiplicando a nivel boca-oído,

generando así negocios vía referencias: de los clientes atendidos a los clientes potenciales. Dados los crecimientos —los obtenidos y los proyectados—, este tipo de empresas debe empezar a posicionar las marcas —tanto de empresa como de producto— lo cual les permitirá estar preparados para afrontar competencias globales. Una marca no solo es un nombre respaldado por un buen producto; la marca permite la asociación de este nombre a un desempeño.

- ✓ En el mercado industrial puede pesar más la marca de empresa, dadas las implicaciones de tener relaciones comerciales con otra empresa.
- ✓ El mayor nivel de vinculación de una empresa con sus clientes será el momento aquel en que la empresa proveedora sea validadora de la calidad de los procesos o productos de sus empresas clientes; ese deberá ser el gran objetivo de la construcción de una marca fuerte.
- El mercadeo *B2B* se está abriendo paso en este tipo de empresas partiendo de una necesidad inminente, dados los niveles de competitividad que se presentan en estos sectores.
- La construcción de un modelo viable y que se pueda implementar en este tipo de empresas depende de una adecuada integración de disciplinas: las áreas técnicas, las comerciales y las estratégicas. Desde la perspectiva actual, las empresas presentan una mayor tendencia al enfoque técnico comercial.
- Las empresas que proveen a otras empresas deben entender los nuevos modelos de negocios. Es por esto que deben considerar el mercadeo industrial como una disciplina que, aunque derivada, debe ya tomar su independencia del mercadeo de consumo masivo (Yoram, 2006).
- Las empresas de tipo industrial se están sensibilizando en cuanto a la necesidad de incluir prácticas de mercadeo; sin embargo, no se tiene una preparación adecuada en los temas específicos del sector industrial, lo cual deja un vacío de conocimiento y aplicabilidad del mercadeo.

- Al revisar el sustento teórico del trabajo, se identifica una ausencia casi total en lo relacionado con nuestro medio. Los documentos analizados en empresas y países muestran que aún están lejos de nuestra realidad.
- Cada elemento que compone la estructura del mercadeo *B2B* está delimitado por la necesidad de todo un sector, o *clúster*. A diferencia del mercadeo de consumo, las necesidades de un cliente industrial impactan toda la cadena de abastecimiento.
- En la entrega de productos es importante definir hasta dónde va la responsabilidad de un proveedor industrial que afecta no solo a su cliente inmediato, sino a toda su cadena posterior.
- El conocimiento que se puede estar creando en la industria para los análisis de casos se está perdiendo debido a la falta de canalización y de documentación sobre este tema.
- Las universidades están en deuda con los empresarios y con los estudiantes que están prestos a salir al mercado laboral. El mercadeo industrial es una disciplina que está consolidado en otros países, pero en Colombia no hay una red fuerte que trabaje sobre este tipo de temas, ni en la construcción de una metodología, ni en la de conceptos claros acerca de este.
- La posibilidad de interactuar con empresarios y con personas de estos sectores me permitió conocer la necesidad de homologar conocimientos y de construir metodologías de trabajo enfocadas en el *marketing B2B*, que alejen la práctica del mercadeo de consumo masivo aplicado en el mercadeo industrial.
- El mercadeo industrial tiene que ser usado por los equipos comerciales como la posibilidad de facilitar que dichos procesos generen poder en las negociaciones. El mercadeo industrial permite identificar nuevas y rentables opciones de negocio que generen más y mejores ingresos para las empresas de este tipo.

7. Análisis al trabajo de campo

- Al finalizar el trabajo de campo se llegaron a las conclusiones arriba mencionadas, con las respectivas recomendaciones derivadas de la estructura de la entrevista. Ya como

complemento a las entrevistas y a la información recolectada, y con información recolectada por fuera de las entrevistas, se puede decir que los siguientes aspectos son los que más inquietan a las empresas entrevistadas:

- ✓ Aún el desarrollo del mercadeo se da de manera muy fragmentada y con actividades aisladas y no estructuradas.
- ✓ El conocimiento que se tiene del mercadeo industrial sale más de la experiencia que de los modelos propuestos, los cuales, sin ser malos, aún carecen de una mayor estructura en su ejecución.
- ✓ Los departamentos de mercadeo existen como un apéndice de las áreas comerciales, y siempre están a cargo de quienes manejan el departamento comercial.
- ✓ No se está administrando el mercadeo como una herramienta estratégica, sino más bien como una herramienta operativa.
- ✓ Las ventas técnicas en este tipo de mercados son las determinantes en las negociaciones, denominadas ventas consultivas; sin embargo, se detecta aún una zona desatendida, que es el manejo del relacionamiento comercial.
- ✓ Los entrevistados en su mayoría reclamaron una mayor atención de parte de las instituciones educativas sobre el tema, para evitar que cuando en las organizaciones este asunto se quiera abordar, no sea a través de la improvisación.
- ✓ Predominan en las áreas comerciales las profesiones técnicas, con alguna capacitación en ventas, muestra clara de la ausencia de contenido y desarrollo del mercadeo.

Este trabajo de campo dejó la percepción de que las empresas consultadas requieren tener una visión más amplia del concepto de mercadeo, sacándolo del espectro de las piezas de comunicación y de las ventas.

Espero que este tipo de trabajos sigan su camino, con el fin de resolver preguntas como:

¿Cuáles son los valores de marca que deben ser potencializados en un *marketing B2B*?

¿Cuál será una estructura ideal para un proceso de mercadeo en empresas *B2B*?

¿Qué tipo de formación deberá requerir un profesional del mercadeo industria?

Referencias bibliográficas

Anif (2013). *Mercados Industriales*.

Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial, algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y Gestión*, 28(88).

Alcaide, J. y Aguirre, I. (2006). Marketing Industrial, una urgencia inaplazable. *Marketing + Ventas* (209), 1-10.

Beverland, M. y Napoli, J. (2007). Branding the business marketing offer: exploring brand attributes in business markets. *Australia Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 394–399.

Bingham, F. G. Jr. y Raffield III, B. T. (1995). *Business Marketing Management*. United States: South Western College Publishing.

Bingham, F. G. Jr.; Gomes, R. y Knowles, P. A. (2005). *Business Marketing*. México: McGraw Hill.

Boejgaard, J. y Ellegaard, C. (2010). Unfolding Implementation in Industrial market segmentation. En: *Industrial Marketing Management* (39), 1291–1299.

Brennan, R.; Canning, L. y McDowell, R. (2011). Price-setting in business-to-business market. *Business to Business Marketing* (4), 185-214.

Buenosnegocios.com (28 de enero de 2013). 5 preguntas clave para definir una propuesta de valor. En *buenosnegocios.com*. Recuperado de <http://www.buenosnegocios.com/notas/257-5-preguntas-clave-definir-una-propuesta-valor>

Cooper, R. (2011). Overhauling the new products process. *Business to Business Marketing* (4), 3-28.

Corey, R. (1991). Industrial Marketing Cases and Concepts. *Revista Harvard Business School ¿Que es el Marketing Industrial?*

- Dwyer, R. y Tanner, J. (2007). *Marketing Industrial*. México: McGraw Hill.
- Ellis, N.; Tadjewski, M. y Pressey, A. (2011). *Business to Business Marketing*. California: Thousand Oaks.
- García, P. y Cerviño, J. (2008). El Marketing como instrumento de creación de valor en la empresa industrial. *Dyna* (82), 305-312.
- Henríquez, Gerardo (9 de mayo de 2010). Cómo elaborar un plan de marketing (entrada de blog). En: *Asesor de triunfadores*. Recuperado de <http://henriquezgerardo.blogspot.com/2010/05/como-elaborar-un-plan-de-marketing.html>
- Herbest, U.; Voeth, M. y Meister, C. (2011). What do we know about buyer-seller negotiations in marketing research? A statu quo analysis. *Industrial Marketing Management*. (40), 967-978.
- Hill, R. M.; Alexander, R. S. y Cross, J. S. (1975) *Industrial marketing*. United States: Richard D. Irwin Inc.
- Hulthén, K. y Gadde, L. (2011). Understanding the “new” distribution reality through “old” concepts: A renaissance for transvection and sorting. *Business to Business marketing* (2), 91-114.
- Hutt, M. y Speh, T. (2007). *Business Marketing Management: B2B*.
- Ipaie Interactivo (s. f.). *Curso Marketing Industrial*. VI semestre.
- Kotler, P. y Pfoertsh, W. (2006). *B2B Branding management*. Berlín: Springer.
- Lewis, H. (2011). The industrial buyer. *Business to Business Marketing* (1), 85-93.
- Lichtenthal, D.; Yadav, V. y Donthu, N. (2006). Outdoor advertising for business markets. *Industrial Marketing Management* (35), 236-247.
- Mesonero, M. y Alcaide, J. (2012). *Marketing industrial*. Libros profesionales de empresa.
- Morgan, R. y Hunt, S. (2011). The commitment-Trust Theory of relationship marketing. *Business to Business Marketing* (2), 269-305.

- Mudamabi, S. (2002). Branding Importance in business to business markets three buyers cluster. *Industrial Marketing Management* (31), 525 – 533.
- Porter, M. (1992). *Estrategia Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (2007). *Competitive Strategy*. Online Executive Education.
- Powers, T. y Sterling, J. (2008). Segmentation Business to business markets a micro-macro linking methodology. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 23(3).
- Puente, R. (2008). *Revista Debates Iesa*, 12(4).
- Rangan, V.; Shapiro Benson, P. y Moriarty, R. (1995). *Business Marketing Strategy Concepts and Applications*. United States.
- Sanna, Domingo (2003). *Marketing entre empresas UCEMA Dell Inc*. Recuperado de <http://www.ucema.edu.ar/conferencias/download/BusinessMarketing.pdf> (presentación comercial).
- Sanzo, M. J. y Vázquez, R. (2011). The Influence o customer relationship marketing strategies on supply chain. Relationship: The moderating effects of environmental uncertainty and competitive rivalry. *Journal of Business to Business Marketing* (18) 50-82.
- Serna, H. (2005). *Índices de gestión: cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- Villamarín G., J. M. y Ramírez A., J. (2013). Comunicaciones de mercadeo en relaciones industriales. *Criterio Libre*, 11(18).
- Webster, F. (1991). *Industrial Marketing Strategy*. United States: John Wiley & Sons.
- Wolters Kluwer (ed.) (2010). Claves y actores en el proceso de compra-venta industrial. *Estrategia Especial Directivos* (1492).
- Yoram, J. (2006). *Blurring the lines: is there a need to rethink industrial marketing?* USA: Wind The Wharton School, University of Pennsylvania.